



CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN



UNIDAD:

FECHA:

ÍNDICE

1.	<u>ANTECEDENTES</u>	3
2.	<u>LA AUTOEVALUACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN</u>	6
3.	<u>CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN</u>	9
3.1.	<u>CRITERIOS AGENTES</u>	11
	<u>INSTRUCCIONES DE CUMPLIMENTACIÓN</u>	11
	<u>CRITERIO 1 – LIDERAZGO</u>	18
	<u>CRITERIO 2 – POLÍTICA Y ESTRATEGIA</u>	31
	<u>CRITERIO 3 – PERSONAS</u>	42
	<u>CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS</u>	56
	<u>CRITERIO 5 – PROCESOS</u>	67
3.2.	<u>CRITERIOS RESULTADOS</u>	79
	<u>INSTRUCCIONES DE CUMPLIMENTACIÓN</u>	79
	<u>CRITERIO 6 – RESULTADOS EN LOS CLIENTES</u>	87
	<u>CRITERIO 7 – RESULTADOS EN LAS PERSONAS</u>	94
	<u>CRITERIO 8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</u>	101
	<u>CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE</u>	108
4.	<u>GLOSARIO DE TÉRMINOS</u>	116

1. ANTECEDENTES

La evolución de la sociedad andaluza y las transformaciones que en el seno de la misma se vienen produciendo exigen un importante proceso de adaptación de los organismos e instituciones de la Junta de Andalucía. Este proceso de adaptación parte de la concepción de la Administración como un conjunto de órganos e instituciones prestatarios de servicios requeridos por la sociedad en su conjunto, y que deben adecuarse continuamente a la evolución de sus exigencias de calidad.

Esta perspectiva se recoge en la idea de la Segunda Modernización de Andalucía, lo que supone a su vez un impulso para que las organizaciones públicas se adecuen al logro de resultados de acuerdo con los objetivos previamente definidos y sustituya, en consecuencia, la tradicional visión del «administrado» por la del «ciudadano-cliente», que asume una posición activa y participativa frente a la propia organización como árbitro final de la calidad de los servicios prestados.

En el marco de la Segunda Modernización, el 23 de julio de 2002 se aprobó por Acuerdo del Consejo de Gobierno el Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios para el período 2002-2005, cuyo objetivo final no es otro que alcanzar el mayor grado de excelencia* en los servicios que presta la Administración. A tal efecto, el Plan Director se configura en torno a cinco estrategias, entre las que se encuentra la estrategia del Plan de Calidad, donde se engloban los programas de creación de las Cartas de Servicios y de creación de los Premios a la Calidad de los servicios públicos de la Junta de Andalucía.

La Estrategia del Plan de Calidad

Esta estrategia del plan descansa fundamentalmente sobre tres pilares, que han sido objeto de regulación por Decreto 317/2003, de 18 de noviembre:

- Las Cartas de Servicios.
- Los sistemas de evaluación de la calidad de los servicios.
- Los Premios a la Calidad de los servicios públicos de la Junta de Andalucía.

La Evaluación de la Calidad de los Servicios

En cuanto a la evaluación de la calidad de los servicios, [la Estrategia del Plan de Calidad](#) del Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios y el [Decreto 317/2003, de 18 de noviembre, por el que se regulan las Cartas de Servicios, el sistema de evaluación de la calidad de los servicios y se establecen los Premios a la Calidad de los servicios públicos](#), adoptan para la Administración General de la Junta de Andalucía y sus Organismos Autónomos el *Modelo EFQM de Excelencia**, en su versión para el Sector Público y las Organizaciones del Voluntariado, como un instrumento ampliamente contrastado que permite tanto la imprescindible *autoevaluación**, como la evaluación global e integrada en el conjunto de la gestión pública, contrastable y comprensiva en cuanto a las personas, recursos, procesos, procedimientos, resultados y sus interrelaciones.

*NOTA: se marcan con * conceptos incluidos en el glosario de términos que aparece al final de este documento.*

El *Modelo EFQM de Excelencia* es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve *criterios*, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia. El Modelo se fundamenta en la premisa según la cual:

“Los Resultados* Excelentes con respecto al Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad* en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo* que dirija e impulse la Política* y Estrategia*, que se hará realidad a través de las Personas*, las Alianzas* y Recursos* y los Procesos*”.



Modelo EFQM de Excelencia

Adaptación del Modelo E.F.Q.M. de Excelencia a la Junta de Andalucía

La Dirección General de Administración Electrónica y Calidad de los Servicios ha elaborado el *Modelo EFQM de Excelencia* adaptado a la Junta de Andalucía, que contempla un conjunto de pequeños cambios con respecto al *Modelo EFQM de Excelencia* en su versión para el Sector Público y las Organizaciones del Voluntariado original, con objeto de representar y reflejar las singularidades y peculiaridades que caracterizan a la Administración General de la Junta de Andalucía y sus Organismos Autónomos para que pueda ser más fácilmente aplicado. En él figura el detalle de todos los criterios y subcriterios del modelo, así como de las áreas de diagnóstico adaptadas al contexto de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus Organismos Autónomos. Incluye, asimismo, un glosario de términos más usuales de la excelencia y con los aspectos más distintivos de la Administración de la Junta de Andalucía relacionados con aquéllos.

Cuestionario de Autoevaluación

Como herramienta base para facilitar de una forma sencilla la *autoevaluación* de los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, la Dirección General de Administración Electrónica y Calidad de los Servicios ha elaborado el presente *cuestionario de autoevaluación*.

Mediante éste se puede efectuar un diagnóstico del nivel de excelencia de la organización y saber cuál es su comportamiento con respecto a los criterios que componen el modelo, constituyendo una herramienta de gran valor para su mejora continua*.

Dicho cuestionario se completa con una herramienta informática de tratamiento de resultados del proceso de *autoevaluación*.

2. LA AUTOEVALUACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

Concepto de Autoevaluación

La *Autoevaluación* es un proceso de reflexión interna mediante el cual se analiza el grado de excelencia tanto en la gestión de la unidad como en los resultados obtenidos tomando como referencia el *Modelo EFQM de Excelencia*.

Los resultados obtenidos en una *autoevaluación* son los siguientes:

- *Puntos Fuertes** de la unidad organizativa.
- *Áreas de Mejora** de la unidad organizativa (también llamadas Oportunidades de Mejora).
- *Puntuación* global como medida del nivel de excelencia de la unidad organizativa (medido en una escala de 0 a 1000).

Tras la realización de una *autoevaluación* conviene que la Dirección de la unidad organizativa implante un *Plan de Mejora* que, centrado en una o varias de las Oportunidades de Mejora detectadas, permita mejorar su grado de Excelencia (es decir su gestión y/o sus resultados).

La aplicación sistemática de autoevaluaciones periódicas y la implantación de los correspondientes *Planes de Mejora* constituyen una potentísima herramienta para la mejora continua de las organizaciones.

Fases de la Autoevaluación

El proceso de *autoevaluación* típico de una unidad organizativa, mediante la utilización de este Cuestionario, es el siguiente:

1	Compromiso de los líderes de la unidad	<i>En primer lugar debe existir el compromiso de la Dirección de la unidad organizativa para llevar a cabo el proceso de autoevaluación e implantar un proceso de mejora continua en base al mismo.</i>
2	Selección del equipo de autoevaluación	<i>La unidad organizativa debe formar un equipo de autoevaluación integrado por personal de la misma que sea representativo de sus diferentes áreas, todos ellos coordinados por un facilitador. La función del facilitador es coordinar el proceso y debería tener formación en el Modelo EFQM de Excelencia.</i>
3	Presentación del proceso al equipo de autoevaluación	<i>Es conveniente la realización de una presentación por parte del facilitador al equipo de autoevaluación con el fin de explicarle los objetivos del proceso, los plazos de desarrollo y la forma de cumplimentar el cuestionario añadiendo además algunas nociones básicas sobre el Modelo EFQM de Excelencia.</i>
4	Autoevaluación individual	<i>Cada miembro del equipo de autoevaluación realiza la autoevaluación individual de la unidad organizativa cumplimentando el Cuestionario de Autoevaluación. Para ello el evaluador debe responder a cada una de las preguntas del Cuestionario pensando en la gestión y en los resultados obtenidos por el global de la unidad organizativa objeto de la autoevaluación.</i>

5	Preparación de la sesión de consenso	Una vez realizadas las autoevaluaciones individuales, el facilitador analiza la información de las mismas y las resume con el fin de presentarlas en la sesión de consenso. Para realizar esta tarea se cuenta con el soporte de una herramienta informática.
6	Reunión de consenso	En la reunión de consenso se convoca al equipo de autoevaluación para, a la vista de la información aportada por el facilitador, consensúe finalmente los puntos fuertes, oportunidades de mejora y puntuación de la unidad organizativa al respecto de cada uno de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia.
7	Informe de autoevaluación	El resultado de la autoevaluación es resumido en el Informe de Autoevaluación donde recogen los puntos fuertes, oportunidades de mejora y puntuación obtenidas respecto a cada uno de los criterios del modelo. Asimismo suele incluir un resumen global del resultado de la autoevaluación dirigido especialmente a la Dirección de la Unidad Organizativa.
8	Diseño e implantación del Plan de Mejora	Una vez terminado el proceso debería impulsarse desde la Dirección de la Unidad Organizativa autoevaluada un Plan de Mejora que ha de recoger las acciones prioritarias a llevar a cabo para la mejora de la gestión y de los resultados de la Unidad.

Un cronograma típico para el desarrollo del proceso podría ser el siguiente:

	Semana	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Compromiso de los líderes								
2	Selección del equipo								
3	Presentación del proceso								
4	Autoevaluación individual								
5	Preparación de la información								
6	Reunión de consenso								
7	Informe de autoevaluación								
8	Diseño del Plan de Mejora								

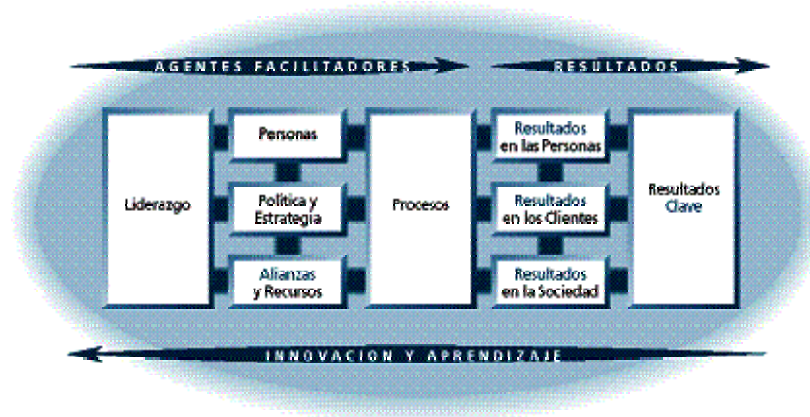
Estructura del Cuestionario de Autoevaluación

El presente *Cuestionario de Autoevaluación*, basado en el *Modelo EFQM de Excelencia de la Junta de Andalucía*, permite una *Autoevaluación* sencilla de los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos.

El *Modelo EFQM de Excelencia*, del que se muestra más abajo su representación gráfica, consta **nueve criterios**:

- ✓ Los **Criterios Agentes** hacen referencia a la *gestión de la Organización* y son cinco: Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos y Procesos.

- ✓ **Los Criterios Agentes** hacen referencia a los *Resultados obtenidos por la Organización* y son cuatro: Resultados en los Clientes, Resultados en las Personas, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave.



Modelo EFQM de Excelencia

El *Cuestionario de Autoevaluación* consta de una serie de **preguntas** relacionadas con diferentes aspectos del *Modelo EFQM de Excelencia*, y al igual que éste, se estructura en dos bloques:

- ✓ **Bloque de Criterios Agentes:** Incluye las preguntas o sentencias que **permiten evaluar el nivel de excelencia en la gestión** de la unidad organizativa. Estas preguntas están relacionadas con cada uno de los cinco criterios *Agentes Facilitadores* del *Modelo EFQM de Excelencia*.
- ✓ **Bloque de Criterios Resultados:** Incluye las preguntas o sentencias que **permiten evaluar el nivel de excelencia de los resultados obtenidos** por la unidad organizativa. Estas preguntas están relacionadas con cada uno de los cuatro criterios *Resultado* del *Modelo EFQM de Excelencia*.

Además se incluye al final del Cuestionario una relación de los términos empleados. Se marca con un * el empleo por primera vez de dichos términos.

Alcance de las Autoevaluaciones

En la *autoevaluación* de una unidad organizativa de la Junta de Andalucía ha de tenerse en cuenta que:

- ✓ En determinados aspectos, existen restricciones a la gestión derivadas de las políticas generales de la Junta de Andalucía, como ocurre habitualmente con la gestión del personal.
- ✓ En otros aspectos, parte de la gestión de la unidad lo llevan a cabo otras unidades organizativas de la Junta de Andalucía, como ocurre en ocasiones en aspectos relacionados con la gestión de la formación o el mantenimiento de edificios e instalaciones.

En estos casos el evaluador debe considerar cómo opera la unidad organizativa con su margen de gestión y respetando las restricciones procedentes de las políticas generales de la Junta de Andalucía *sin entrar en ningún caso a valorar los parámetros de gestión que dependan de otras unidades organizativas o pertenezcan al nivel político*.

3. CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

A continuación se presentan las diferentes preguntas del *Cuestionario de Autoevaluación* que se estructuran en los dos bloques ya comentados:

- ✓ Bloque de Criterios Agentes, en el que las preguntas hacen referencia a los 5 criterios de gestión del *Modelo EFQM de Excelencia*.
- ✓ Bloque de Criterios Resultado, en el que las preguntas hacen referencia a los 4 criterios de resultados del *Modelo EFQM de Excelencia*.

La forma de presentar y responder a las preguntas de ambos bloques es diferente por lo que al inicio de cada uno de los dos bloques se incluye una explicación.

Mediante la cumplimentación de cada una de las preguntas del *Cuestionario* cada evaluador realiza la *autoevaluación individual* de la Unidad Organizativa.

Gracias por su colaboración en la autoevaluación de su unidad.

3.1. CRITERIOS AGENTES

INSTRUCCIONES DE CUMPLIMENTACIÓN

Estructura de este bloque del Cuestionario

En este bloque el evaluador ha de responder a una serie de preguntas que se encuentran agrupadas en cada uno de los cinco *Criterios Agentes del Modelo EFQM de Excelencia*.

Para cada uno de estos cinco *criterios* el Cuestionario se desglosa en tres partes:

- ✓ **Parte 1 Presentación del Criterio:** Se resume el criterio que se va a valorar y se dan algunas explicaciones orientativas.
- ✓ **Parte 2 Preguntas a autoevaluar:** Se plantean las distintas preguntas relacionadas con el criterio. En cada una de ellas el evaluador valora el nivel de excelencia de la gestión de la unidad organizativa en relación con la pregunta.
- ✓ **Parte 3 Resumen de Puntos Fuertes y Oportunidades de Mejora:** Finalmente aparece un apartado de resumen en el cual el evaluador puede indicar los aspectos cualitativos que considera que son *puntos fuertes* y *áreas de mejora* de la gestión de la unidad en relación al criterio.

Parte 1: Presentación del Criterio

La página de presentación y resumen de cada criterio tiene la siguiente forma:



CRITERIO 1 – LIDERAZGO

La definición del criterio según el Modelo EFQM de Excelencia es la siguiente:

Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión; la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido; hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En períodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando atraer a los mejores al resto de la persona.

Definición del criterio según el Modelo EFQM de Excelencia.

Los subcriterios de que consta según el Modelo EFQM de Excelencia son los siguientes:

- 1a Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.
- 1b Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- 1c Los líderes se implican con clientes, partners y representantes de la sociedad.
- 1d Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.
- 1e Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

Definición de los subcriterios que componen el criterio según el Modelo EFQM de Excelencia.

Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:

En las organizaciones del sector público existen líderes en la gestión y líderes políticos. Puesto que con la autoevaluación que se trata es de mejorar la gestión de la organización, el evaluador debe evaluar el liderazgo en la gestión y no el liderazgo político.

Aclaraciones a considerar acerca del criterio.

Las afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren, por orden, a todos los subcriterios mencionados. Las afirmaciones están adaptadas en lo posible a los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, manteniendo el rigor del método de la autoevaluación en todo momento.

Parte 2: Preguntas a Autoevaluar

Cada pregunta hace referencia a un aspecto de la gestión de la gestión respecto a la cual el evaluador ha de valorar el nivel de excelencia.

Esta valoración de cada pregunta consta, a su vez, de la valoración de tres elementos (basados en el esquema REDER* del Modelo EFQM de Excelencia):


- ✓ **Enfoque.** Mediante el enfoque se trata de valorar **el nivel de excelencia de lo que hace la organización** al respecto de la pregunta y del motivo por el que se hace.

El enfoque es lo que una organización hace o planifica hacer, así como las razones en las que se basa (POR QUÉ).

*En una unidad organizativa excelente el enfoque estará **sólidamente fundamentado**, es decir, tiene una lógica clara y centrada en las necesidades actuales y futuras tanto de la organización como de los distintos grupos de interés y se lleva a cabo mediante procesos bien definidos y documentados.*

*Además el enfoque estará **integrado**, lo que significa que apoya y está vinculado con la política y estrategia de la organización.*

Se dan cuatro posibilidades de respuesta:

SIN EVIDENCIAS	ALGUNA EVIDENCIA	EVIDENCIA CLARA	EVIDENCIA TOTAL
No se ha planteado nada en relación a la pregunta o lo que se ha hecho es anecdótico.	Se realizan actividades en relación a la pregunta aunque éstas son más bien parciales y se llevan a cabo de forma poco estructurada. Las acciones se llevan a cabo de forma más bien reactiva.	Existe un planteamiento sólido y estructurado en relación a buena parte de los aspectos relevantes relacionados con la pregunta. Las acciones se llevan a cabo de forma proactiva.	Existe un planteamiento muy sólido y muy bien estructurado en relación a todos los aspectos relevantes relacionados con la pregunta. Lo que se hace es lo que más conviene a la política y estrategia de la unidad y a su impacto en todos sus grupos de interés*.
			
(Bajo)		(Alto)	

- ✓ **Despliegue.** Se trata de valorar **en qué medida el enfoque se implanta en todas las áreas de la organización y si se hace de forma más o menos sistemática.**

El despliegue evalúa qué hace una organización para desplegar sistemáticamente el enfoque (DÓNDE).

En una unidad organizativa excelente, el enfoque está implantado en las áreas relevantes de modo sistemático, lo que significa que la implantación está planificada, afecta a todos los niveles pertinentes y se realiza del modo más adecuado.

Se dan cuatro posibilidades de respuesta:

POCAS ÁREAS RELEVANTES	BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES
El enfoque está implantado en pocas áreas relevantes en la organización (pocos departamentos, pocas personas, pocos líderes...).	El enfoque está implantado en bastantes áreas relevantes en la organización.	El enfoque está implantado en muchas áreas relevantes en la organización. El enfoque se lleva a cabo sistemáticamente.	El enfoque está implantado en todas áreas relevantes en la organización. El enfoque se lleva a cabo muy sistemáticamente.
Aproximadamente el 25% del potencial	Aproximadamente el 50% del potencial	Aproximadamente el 75% del potencial	Aproximadamente el 100% del potencial
			
(Bajo)		(Alto)	

- ✓ **Evaluación y Revisión.** Se trata de valorar en qué medida el enfoque y el despliegue del mismo se mejoran continua y sistemáticamente.

La evaluación y la revisión considera qué hace la organización para revisar y mejorar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque.

En una unidad organizativa excelente, el enfoque y su despliegue serán objeto de medición periódica y se realizarán actividades de aprendizaje, empleándose el resultado de ambos aspectos para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.

Se dan cuatro posibilidades de respuesta:

SIN EVIDENCIAS	ALGUNA EVIDENCIA	EVIDENCIA CLARA	EVIDENCIA TOTAL
No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas*.	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.
(Bajo)	Nivel de Excelencia		(Alto)

Utilizando estos elementos cada pregunta presenta la siguiente estructura:

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION

Pregunta 4 del Criterio 2

La Unidad analiza las expectativas y necesidades de sus clientes en su Misión y organización corporativa, en particular de aquellas consideradas como las mejores.

Aclaraciones
En este apartado se hace referencia al Benchmarking, entendido como proceso continuo y enfocado para medir los estándares, procesos, operaciones y prácticas de la unidad frente a otras administraciones públicas o unidades reconocidas como líderes o excelentes.
Cada información deberá ser utilizada en la definición y/o revisión de la Política y Estrategia, y sus correspondientes planes, programas, acciones y metas de desarrollo.

Evalúa la continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE	
SIN EVIDENCIAS	La Unidad no realiza comparaciones con otras organizaciones
ALGUNA EVIDENCIA	La Unidad realiza algunas comparaciones con otras organizaciones
EVIDENCIA CLARA	Mediante procesos definidos, la Unidad recoge y analiza los datos periódicos de otras organizaciones. La información obtenida permite mejorar la gestión y los resultados de la Unidad
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos e implantados, la Unidad recoge y analiza los datos periódicos de otras organizaciones considerando como las más excelentes a aquellas que se refieren a la Misión y a la Estrategia de la Unidad y a la Estrategia de la Organización de la Junta de Andalucía

El evaluador debe evaluar las acciones de desarrollo de cada apartado, completar y justificar su valoración en el apartado evidencias y ponerle la puntuación adecuada.

DESPLIEGUE	
POCOS ÁMBITOS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de los ámbitos prioritarios y de los aspectos relevantes y recurrentes
ALGUNOS ÁMBITOS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado en más o menos sistemáticamente respecto al 50% de los ámbitos prioritarios y de los aspectos relevantes y recurrentes
MUCHOS ÁMBITOS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de los ámbitos prioritarios y de los aspectos relevantes y recurrentes
TODOS LOS ÁMBITOS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de los ámbitos prioritarios y de los aspectos relevantes

EVALUACIÓN Y REVISIÓN	
SIN EVIDENCIAS	No se revisa ni mejora el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue de la unidad
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se revisan y mejoran en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se revisan y mejoran sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se revisan y mejoran de forma sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta o sentencia a evaluar.

Aclaraciones sobre la pregunta a evaluar.

Apartado para la valoración del ENFOQUE de la gestión de la Unidad en relación a la pregunta.

Apartado para la valoración del DESPLIEGUE del enfoque.

Apartado para la valoración de la EVALUACIÓN Y REVISIÓN del enfoque y el despliegue.

En este apartado se justifica la valoración dada por el evaluador a la pregunta. Para ello se pondrán aquellas observaciones y ejemplos que sean de interés.

Teniendo en cuenta todo lo anterior se resumen a continuación las instrucciones de cumplimentación de las preguntas de esta parte del cuestionario:

1. Cumplimente primeramente el apartado Enfoque seleccionando la respuesta que considere más adecuada y marque con una cruz en la casilla correspondiente (sólo es válida una cruz en este bloque). Si en este bloque selecciona la opción “NO HAY EVIDENCIAS” no deberá seguir evaluar los apartados de Despliegue y de Evaluación y Revisión. Cuando conteste cualquiera de las otras opciones deberá pasar a cumplimentar el apartado de Despliegue.
2. Cumplimente el apartado Despliegue marcando con una cruz la opción que considere más adecuada para la sentencia (sólo es válida una cruz en este bloque). A continuación pase a cumplimentar el apartado de Evaluación y Revisión.
3. Cumplimente el apartado Evaluación y Revisión marcando con una cruz la opción que considere más adecuada (sólo es válida una cruz en este bloque).
4. Finalmente cumplimente el apartado Evidencias resumiendo aquellos ejemplos, observaciones, hechos... que justifiquen la evaluación realizada del Enfoque, del Despliegue y de la Evaluación y Revisión.

Tras cumplimentar este último bloque puede usted pasar a la pregunta siguiente.

Parte 3: Resumen de Puntos Fuertes y Oportunidades de Mejora

Al finalizar las preguntas correspondientes a un criterio, aparece un apartado de resumen en el cual el evaluador puede indicar los aspectos cualitativos que considera que son *puntos fuertes* y *áreas de mejora* de la gestión de la unidad en relación al criterio.

Ejemplos de cumplimentación

Pregunta 2 del Criterio 3:

Se garantiza que el personal posee los conocimientos y las competencias necesarios para el desempeño de sus funciones.

Aclaraciones:

Siempre teniendo en cuenta el margen de gestión de la Unidad en estos temas, deberían:

- ✓ Evaluarse los conocimientos y habilidades del personal en función de los requisitos de los puestos que ocupan.
- ✓ Diseñarse planes de formación adecuados a las necesidades y asignarse los recursos adecuados.
- ✓ Evaluarse la eficacia* de la formación y el desarrollo.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	El personal no posee en términos generales las competencias necesarias.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	La Unidad lleva a cabo acciones no estructuradas para adecuar los conocimientos y competencias, por ejemplo, mediante formación.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	La Unidad lleva a cabo acciones bien estructuradas para adecuar los conocimientos y competencias, por ejemplo, mediante formación, la descripción de puestos y la evaluación de los conocimientos y habilidades.	<input checked="" type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	La Unidad lleva a cabo acciones muy bien estructuradas para adecuar los conocimientos y competencias, por ejemplo, mediante formación, la descripción de puestos y la evaluación de los conocimientos y habilidades. Los conocimientos y competencias son los más adecuados a las necesidades de la política, estrategia y grupos de interés de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado solo o a un 25% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado en algunos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input checked="" type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	El enfoque ni se evalúa ni se revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input checked="" type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

ENFOQUE: En la Unidad se diseña un Plan de Formación Anual que recoge la mayor parte de las necesidades del personal de la Unidad. En el diseño del Plan se recogen las sugerencias y propuestas del personal y de los responsables de área. Asimismo se evalúa la eficacia de cada acción formativa y se repiten aquellas que no son eficaces.

DESPLIEGUE: Para el personal técnico especialista no siempre se puede dar la formación adecuada por falta de oferta formativa especializada, debiéndose abarcar este aspecto.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN: En los últimos tiempos no se ha realizado ninguna mejora a esta sistemática, debiéndose plantear acciones para ello.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL CRITERIO 3 DE PERSONAS

Una vez que ha evaluado todos los aspectos correspondientes a este criterio, se le pide que, considerando el criterio en su globalidad, haga un resumen de los aspectos que considera Puntos Fuertes en su Unidad y de los aspectos que considera Oportunidades de Mejora.

Como recordatorio se vuelve a indicar la definición del criterio que se está evaluando:

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia y la igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que se utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES

- ✓ La capacitación del personal de la unidad.
- ✓ El reconocimiento del personal y de los equipos.
- ✓ El trabajo en equipo.

RECOMENDACIONES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✓ La participación del personal en actividades de mejora.
- ✓ La evaluación y revisión de las sistemas implementadas.

CRITERIO 1 – LIDERAZGO

La definición del criterio según el Modelo EFQM de Excelencia es la siguiente:

Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión* y la visión*, desarrollan los valores* y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

Los subcriterios de que consta según el Modelo EFQM de Excelencia son los siguientes:

- 1a Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios* éticos y actúan como modelo de referencia dentro de una cultura* de Excelencia.
- 1b Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión* de la organización.
- 1c Los líderes se implican con clientes, partners y representantes de la sociedad.
- 1d Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.
- 1e Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:

En las organizaciones del sector público existen líderes en la gestión y líderes políticos. Puesto que con la *autoevaluación* lo que se trata es de mejorar la gestión de la organización, el evaluador debe considerar el liderazgo en la gestión y no el liderazgo político.

Las afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren, por orden, a todos los subcriterios mencionados. Las afirmaciones están adaptadas en lo posible a los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, manteniendo el rigor del método de la autoevaluación en todo momento.

Pregunta 1 del Criterio 1:

Las personas líderes desarrollan y comunican la Misión, Visión, Valores y Cultura de la Unidad, actuando asimismo como ejemplo para los demás.

Aclaraciones:

Misión: Declaración que describe el propósito o razón de ser de la unidad.

Visión: Declaración en la que se describe cómo desea ser la unidad en el futuro.

Valores: Conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la unidad y determinan todas sus relaciones.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	Las personas líderes no han desarrollado ni comunicado la Misión, Visión, Valores y Cultura de la Unidad.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Las personas líderes han desarrollado y comunicado aspectos relevantes de la Misión, Visión, Valores y Cultura de la Unidad.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Mediante procesos estructurados, las personas líderes desarrollan y comunican de manera clara la Misión, Visión, Valores y Cultura de la Unidad y son ejemplo para el resto del personal.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien estructurados, las personas líderes desarrollan y comunican de manera clara la Misión, Visión, Valores y Cultura de la Unidad y son ejemplo para el resto del personal. Dichos elementos son los más adecuados a las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la Unidad y a su política y estrategia.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS AREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado un 25% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado más o menos sistemáticamente un 50% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 75% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 100% de las personas líderes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 2 del Criterio 1:

Las personas líderes estimulan y animan la asunción de responsabilidades, la autonomía en el trabajo, la creatividad*, la innovación*, el compromiso con la calidad y el trabajo en equipo entre las personas que trabajan en la Unidad.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	Las personas líderes, en términos generales, no estimulan ni animan ni son ejemplo de estos elementos en la Unidad.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Las personas líderes han estimulado y animado mediante diferentes acciones la motivación* e implicación del personal de la Unidad.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Mediante procesos definidos, las personas líderes estimulan de manera clara la motivación y animan la implicación personal de la Unidad mediante acciones diversas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos, las personas líderes estimulan de manera clara la motivación y animan la implicación personal de la Unidad. Las acciones llevadas a cabo son las más adecuadas a las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la Unidad y a su política y estrategia.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS AREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado un 25% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado más o menos sistemáticamente un 50% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 75% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 100% de las personas líderes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 3 del Criterio 1:

Las personas líderes se implican directamente en la identificación, priorización e implantación de las mejoras en la Unidad.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	Las personas líderes, en términos generales, no se implican ni estimulan la implantación de mejoras en la Unidad.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Las personas líderes han participado en diferentes acciones de mejora llevadas a cabo en la Unidad.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Mediante procesos definidos, las personas líderes de manera clara se implican directamente en la identificación e implantación de mejoras en la Unidad.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos, las personas líderes de manera clara se implican directamente en la identificación e implantación de mejoras en la Unidad. Las acciones llevadas a cabo son las más adecuadas a las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la Unidad y a su política y estrategia.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado un 25% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado más o menos sistemáticamente un 50% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 75% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 100% de las personas líderes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 4 del Criterio 1:

Las personas líderes adaptan la estructura de la organización para facilitar la consecución de política*, estrategia*, planes* y objetivos* de la Unidad.

Aclaraciones:

Como ocurre con otros elementos a autoevaluar, en la administración pública existen generalmente restricciones para los líderes de las unidades organizativas en relación a este aspecto. En estos casos el evaluador ha de considerar cómo se opera dentro del margen de gestión existente en la Unidad.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	Las personas líderes, en términos generales, no se preocupan en adaptar la estructura de la Unidad a las necesidades.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Las personas líderes han llevado a cabo acciones para adaptar la estructura de la Unidad a las necesidades.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Mediante procesos definidos, las personas líderes llevan a cabo las adaptaciones necesarias en la estructura de la Unidad.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos, las personas líderes llevan a cabo todas las adaptaciones necesarias en la estructura de la Unidad. Las acciones llevadas a cabo son las más adecuadas a las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la Unidad y a su política y estrategia.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS AREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado un 25% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado más o menos sistemáticamente un 50% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 75% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 100% de las personas líderes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 5 del Criterio 1:

Las personas líderes se implican personalmente en el desarrollo e implantación de un sistema de gestión por procesos* adecuado en la Unidad.

Aclaraciones:

La gestión por procesos es uno de los elementos que se encuentran en la base del Modelo EFQM de Excelencia y que se desarrolla especialmente en el criterio 5. Las personas líderes deben ser los primeros que, con su ejemplo, impulsen la adecuada gestión de los procesos de la Unidad. Un sistema de gestión por procesos puede incluir, entre otros: la identificación y diseño de los procesos necesarios para llevar a efecto la política y estrategia, la asignación de propietarios para cada proceso, la implantación de sistemas normalizados para la gestión de los procesos (sistemas de gestión de calidad*), sistemas de gestión medioambiental, sistemas de gestión de prevención de riesgos laborales, etc.), el establecimiento de objetivos y sistemas de medición para la evaluación de los resultados obtenidos, así como el análisis y mejora sistemático de la gestión de los procesos.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	Las personas líderes, en términos generales, no se preocupan por la adecuada gestión de los procesos de la Unidad.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Las personas líderes se implican en la implantación de algunos de los principios de la gestión por procesos, aunque de forma más bien reactiva.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	De forma proactiva, las personas líderes se implican de manera clara en la implantación de la gestión por procesos en la Unidad.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos, las personas líderes se implican de manera clara en la implantación de la gestión por procesos en la Unidad. Las acciones llevadas a cabo son las más adecuadas a las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la Unidad y a su política y estrategia.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado un 25% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado más o menos sistemáticamente un 50% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 75% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 100% de las personas líderes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 6 del Criterio 1:

Las personas líderes se implican directamente en comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de la Unidad.

Aclaraciones:

Los grupos de interés son aquellos que están interesados en las actividades y logros de la Unidad. En concreto, pueden ser los clientes de la unidad, otras unidades administrativas o administraciones públicas, los proveedores, el personal y la sociedad en general.

Las personas líderes deberían llevar a cabo las acciones necesarias para conocer y anticiparse a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, por ejemplo, mediante encuestas, reuniones, grupos focales, mesas sectoriales...

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	Las personas líderes, en términos generales, no se preocupan en comprender las necesidades de los grupos de interés de la Unidad.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Las personas líderes llevan a cabo acciones encaminadas a conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Mediante procesos definidos, las personas líderes llevan a cabo las acciones adecuadas para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos, las personas líderes llevan a cabo las acciones adecuadas para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Las acciones llevadas a cabo son las más adecuadas a las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la Unidad y a su política y estrategia.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado un 25% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado más o menos sistemáticamente un 50% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 75% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 100% de las personas líderes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 7 del Criterio 1:

Las personas líderes son accesibles para el personal de la Unidad y lo demuestran, por ejemplo, escuchando de manera activa, respondiendo a las necesidades y siendo fuentes de inspiración y cohesión.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	Las personas líderes, en términos generales, no son accesibles para el personal de la Unidad.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Las personas líderes son relativamente accesibles y escuchan al personal de la Unidad.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	De forma proactiva, las personas líderes son accesibles y escuchan de manera activa al personal.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos y proactivos, las personas líderes tienen los comportamientos más adecuados para ser accesibles y escuchar de manera activa al personal. Las acciones llevadas a cabo son las más adecuadas a las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la Unidad y a su política y estrategia.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/visión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado un 25% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado más o menos sistemáticamente un 50% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 75% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 100% de las personas líderes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 8 del Criterio 1:

Las personas líderes motivan, apoyan y facilitan recursos a las personas de la Unidad para que participen en actividades de mejora.

Aclaraciones:

Las actividades de mejora pueden ser individuales (p.e. implantación de sistemas de sugerencias) o grupales (p.e. implantación de grupos de mejora*), y pueden emplearse diferentes técnicas como autoevaluaciones según modelos de excelencia, estudios comparativos (Benchmarking*), etc.

Las personas líderes deberían ser los primeros promotores de la mejora mediante la motivación, la asignación de recursos y su participación activa.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	Las personas líderes, en términos generales, no promueven las actividades de mejora.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Las personas líderes han promovido acciones de mejora en la Unidad.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Mediante procesos definidos, las personas líderes se implican y promueven claramente las actividades de mejora en la Unidad.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos, las personas líderes las personas líderes se implican y promueven claramente las actividades de mejora en la Unidad. Las acciones llevadas a cabo son las más adecuadas a las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la Unidad y a su política y estrategia.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado un 25% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado más o menos sistemáticamente un 50% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 75% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 100% de las personas líderes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 9 del Criterio 1:

Las personas líderes se implican en la identificación de los cambios que es necesario introducir en la Unidad y lideran su desarrollo, garantizando su eficacia y su impacto favorable en los diferentes grupos de interés.

Aclaraciones:

Puesto que el entorno interno y externo de las organizaciones varía continuamente, éstas deben adaptarse a los cambios. Las personas líderes deberían jugar un papel fundamental en la identificación y desarrollo de estos cambios, procurando un impacto positivo en todos los grupos de interés afectados.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	Las personas líderes, en términos generales, no promueven los cambios necesarios en la organización.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Las personas líderes han promovido y realizado el seguimiento de algunos de los cambios necesarios en la organización.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Mediante procesos definidos, las personas líderes se implican proactivamente en la identificación de los cambios necesarios, en conocer la opinión de los grupos de interés y en garantizar su adecuado desarrollo.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos, las personas líderes se implican proactivamente en la identificación de los cambios necesarios, en conocer la opinión de los grupos de interés y en garantizar su adecuado desarrollo. Las acciones llevadas a cabo son las más adecuadas a las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la Unidad y a su política y estrategia.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado un 25% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado más o menos sistemáticamente un 50% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 75% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 100% de las personas líderes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 10 del Criterio 1:

Las personas líderes comunican los cambios y la razón de los mismos al personal de la Unidad y a los demás grupos de interés.

Aclaraciones:

Los grupos de interés son aquellos que están interesados en las actividades y logros de la unidad. En concreto, pueden ser los clientes de la unidad, otras unidades administrativas o administraciones públicas, proveedores, personal y la sociedad en general.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	Las personas líderes, en términos generales, no están en contacto con los grupos de interés afectados por los cambios.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Las personas líderes realizan algunas acciones encaminadas a comunicar los cambios a diversos grupos de interés que se ven afectados.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	De forma proactiva, las personas líderes comunican y explican los cambios a los grupos de interés que se ven afectados por los mismos.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos, las personas líderes realizan todas las acciones necesarias para comunicar y explicar los cambios a los grupos de interés que se ven afectados por los mismos. Las acciones llevadas a cabo son las más adecuadas a las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la Unidad y a su política y estrategia.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado un 25% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado más o menos sistemáticamente un 50% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 75% de las personas líderes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque lo han implantado sistemáticamente un 100% de las personas líderes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL CRITERIO 1 DE LIDERAZGO

Una vez que ha evaluado todos los aspectos correspondientes a este criterio, se le pide que, considerando el criterio en su globalidad, haga un resumen de los aspectos que considera Puntos Fuertes en su Unidad y de los aspectos que considera Oportunidades de Mejora.

Como recordatorio se vuelve a indicar la definición del criterio que se está evaluando:

Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES

✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓

RESUMEN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	

CRITERIO 2 – POLÍTICA Y ESTRATEGIA

La definición del criterio según el Modelo EFQM de Excelencia es la siguiente:

Las Organizaciones Excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde se opera. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Los subcriterios de que consta según el Modelo EFQM de Excelencia son los siguientes:

- 2a La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.
- 2b La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje* y las actividades externas.
- 2c La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.
- 2d La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:

Se entiende por estrategia de la unidad el modo en que ésta implanta su Misión y Visión, basándose en:

- o La satisfacción equilibrada de las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés más importantes (ciudadanos/clientes, empleados, Administración, otras unidades administrativas, proveedores...).
- o La información procedente de los resultados obtenidos, del benchmarking (comparación con otras entidades o unidades) y del aprendizaje interno.

Una vez determinadas las actuaciones estratégicas que se emprenderán a corto y largo plazo, las personas líderes de la unidad deben desplegarlas a lo largo de la misma, mediante:

- o La identificación, diseño y comunicación del esquema de procesos clave necesario para hacer realidad la estrategia.
- o El establecimiento de políticas, planes, objetivos y metas adecuadas y su comunicación a todo el personal y demás grupos de interés relevantes.
- o El sistema de seguimiento del progreso alcanzado.

La política y estrategia de la unidad debe diseñarse en función de su margen de gestión siendo coherente con las directrices establecidas desde unidades jerárquicamente superiores o desde el ámbito político.

Las afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren, por orden, a todos los subcriterios mencionados. Las afirmaciones están adaptadas en lo posible a los órganos, organismos y unidades de la

Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, manteniendo el rigor del método de la autoevaluación en todo momento.

Pregunta 1 del Criterio 2:

La Unidad recoge y analiza la información necesaria para definir y comprender los ámbitos de actuación en los que opera, tanto en la actualidad como en el futuro.

Aclaraciones:

El ámbito de actuación hace referencia a aspectos tales como: cuestiones sociales, cuestiones legales y políticas, imagen externa de la unidad, tendencias demográficas, nuevas tecnologías aplicables, información económica...

Estos aspectos deberían tenerse en cuenta al formular y desarrollar la política, estrategia y objetivos de la Unidad.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	La Unidad no maneja datos relevantes sobre los ámbitos de actuación en los que opera.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	La Unidad maneja datos relevantes sobre los ámbitos de actuación en los que opera.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Mediante procesos definidos, la Unidad recoge y analiza los datos más relevantes sobre los ámbitos de actuación en los que opera. La información permite entender los ámbitos de actuación en que opera la Unidad, tomándose acciones adecuadas para adaptarse al entorno.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos e implantados, la Unidad recoge y analiza todos los datos relevantes que le permiten entender los ámbitos de actuación en los que opera. Esta información sirve de base al desarrollo de la política y estrategia de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos y de la información relevante aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y de la información relevante aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos y de la información relevante aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y de la información relevante.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 2 del Criterio 2:

La Unidad recoge y analiza la información necesaria para identificar, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.

Aclaraciones:

Los grupos de interés son aquellos que están interesados en las actividades y logros de la unidad. En concreto, pueden ser: clientes de la unidad, otras unidades administrativas o administraciones públicas, proveedores, personal y la sociedad en general.

La información necesaria para comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés puede provenir de encuestas, sugerencias, mesas sectoriales, reuniones, informes del defensor del pueblo, etc.

Esta información debería ser utilizada en la definición y/o revisión de la Política y Estrategia, y/o sus correspondientes planes, programas, objetivos y metas de desarrollo.*

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	La Unidad no maneja datos relevantes sobre las necesidades de los grupos de interés.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	La Unidad maneja datos relevantes las necesidades de los grupos de interés. La información se recoge de manera más bien reactiva.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Mediante procesos definidos y proactivos, la Unidad recoge y analiza los datos más relevantes sobre sus grupos de interés. La información permite entender sus necesidades y expectativas, tomándose acciones adecuadas para su satisfacción.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos e implantados, la Unidad recoge y analiza todos los datos relevantes que permiten entender las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus grupos de interés. Esta información sirve de base al desarrollo de la política y estrategia de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos y de la información relevante aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y de la información relevante aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos y de la información relevante aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y de la información relevante.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 3 del Criterio 2:

La Unidad analiza la información que se desprende de sus indicadores* de rendimiento y de las actividades de aprendizaje.

Aclaraciones:

Los indicadores internos de rendimiento se refieren a aquellas medidas que utiliza internamente la unidad para supervisar, entender, predecir y mejorar tanto su rendimiento como la satisfacción de los grupos de interés (estas medidas están incluidas básicamente en los subcriterios 6b, 7b, 8b y 9b del Modelo EFQM de Excelencia).

Las actividades de aprendizaje se refieren a la recogida, análisis y comprensión de la información a partir de la cual se puede detectar la necesidad de mejoras o cambios. Ejemplos de actividades de aprendizaje son: las auditorías, el estudio de mejores prácticas, los grupos de mejora, actividades formativas, etc.

Esta información debería ser utilizada en la definición y/o revisión de la Política y Estrategia, y/o sus correspondientes planes, programas, objetivos y metas de desarrollo.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	La Unidad no maneja datos relevantes sobre su rendimiento ni lleva a cabo acciones de aprendizaje.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	La Unidad maneja datos relevantes sobre su rendimiento y sobre el resultado de acciones de aprendizaje llevadas a cabo.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Mediante procesos definidos, la Unidad recoge y analiza los datos más relevantes sobre su rendimiento y sobre las enseñanzas aportadas por las acciones de aprendizaje. En función de esta información se toman decisiones en relación a la estrategia.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos e implantados, la Unidad recoge y analiza todos los datos relevantes sobre su rendimiento y sobre las enseñanzas aportadas por las acciones de aprendizaje. Esta información sirve de base al desarrollo de la política y estrategia de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos y de la información relevante aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y de la información relevante aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos y de la información relevante aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y de la información relevante.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 4 del Criterio 2:

La Unidad analiza las experiencias y resultados de otras administraciones públicas y organizaciones comparables, especialmente de aquellas consideradas como las mejores.

Aclaraciones:

En este apartado se hace referencia al Benchmarking, entendido como proceso continuado y analítico para comparar las actividades, procesos, operaciones y prácticas de la unidad frente a otras administraciones públicas o unidades reconocidas como líderes o excelentes.

Esta información debería ser utilizada en la definición y/o revisión de la Política y Estrategia, y/o sus correspondientes planes, programas, objetivos y metas de desarrollo.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	La Unidad no realiza comparaciones con otras organizaciones	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	La Unidad realiza algunas comparaciones con otras organizaciones.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Mediante procesos definidos, la Unidad recoge y analiza las buenas prácticas de otras organizaciones. La información obtenida permite mejorar la gestión y los resultados de la Unidad.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos e implantados, la Unidad recoge y analiza las buenas prácticas de otras organizaciones consideradas como las más excelentes o pioneras. Esta información es utilizada como base para definir/revisar la política y estrategia.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Limítese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 5 del Criterio 2:

La Unidad define y desarrolla, al nivel que le corresponde, su política y estrategia de manera coherente con su Misión, su Visión, las directrices procedentes de las unidades jerárquicas superiores, la información disponible y las capacidades propias y de sus aliados.

Aclaraciones:

Dependiendo del ámbito de actuación de la Unidad, su política y estrategia puede plasmarse mediante planes directores, programas de actuación, objetivos, metas...

Una buena política y estrategia debería contemplar tanto los resultados clave que se quieren obtener como la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.

Para desarrollar la estrategia puede ser conveniente apoyarse en las capacidades de otras organizaciones con las que pueden establecerse relaciones de alianza.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	La Unidad no ha definido su política y estrategia.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	La política y estrategia está definida formalmente en ciertos aspectos e informalmente en otros.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Mediante procesos definidos, la Unidad define y desarrolla formalmente una política y estrategia bastante adecuada a las capacidades, la misión de la organización y necesidades de sus grupos de interés.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos e implantados, la Unidad define y desarrolla formalmente una política y estrategia claramente adecuada a las capacidades propias y de sus aliados, la misión y visión de la organización y necesidades y expectativas de sus grupos de interés.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos y aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75 de las áreas/departamentos y aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 6 del Criterio 2:

La Unidad implanta los procesos clave necesarios para hacer realidad su política y estrategia.

Aclaraciones:

Para que la política y estrategia definida en una organización se lleve realmente a efecto y no quede en una mera declaración, es imprescindible identificar, diseñar e implantar los procesos necesarios (se habla de procesos clave, en el sentido de procesos importantes).

La política y estrategia de las organizaciones hace muchas veces referencia a qué se quiere conseguir, pero tan importante como ésto es plantearse cómo conseguirlo.

Así, por ejemplo, podría ser necesario implantar procesos adecuados para la prestación de los servicios, para la formación de las personas, para el control de los costes...

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	La Unidad no se ha planteado cómo hacer realidad su política y estrategia.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	En general se tiene más o menos claro en la organización cómo hacer realidad la política y estrategia pero no hay un análisis bien estructurado al respecto.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Mediante procesos definidos, la Unidad ha identificado que acciones (procesos) debe llevar a efecto para hacer realidad los elementos fundamentales de su política y estrategia.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos e implantados, la Unidad identifica, diseña y gestiona los procesos clave para hacer realidad su política y estrategia. A estos procesos le aplica los principios de la gestión por procesos (criterio 5).	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS AREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos y procesos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y procesos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos y procesos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y procesos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 7 del Criterio 2:

La Unidad despliega y comunica su política y estrategia mediante planes, objetivos, metas... en todos sus niveles relevantes (departamentos, áreas, grupos de trabajo, personas...).

Aclaraciones:

Para hacer realidad la política y estrategia, la unidad debería establecer las prioridades necesarias y llevar a cabo un despliegue coherente de planes, objetivos y metas a todos los niveles relevantes, tanto individuales como de grupo (departamentos, áreas, grupos de trabajo, comités, delegaciones, etc.). Dichos planes, objetivos y metas, en la medida de lo posible, deben estar acordados con las personas o grupos que deben llevarlos a efecto.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	La Unidad no se ha planteado desplegar y comunicar su política y estrategia.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Se despliegan de manera informal y no estructurada determinados aspectos relevantes de la política y estrategia.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Mediante procesos definidos, la Unidad ha identificado los planes, objetivos y metas a desarrollar en cada una de sus áreas con el fin asegurar que la mayor parte de su política y estrategia se lleva a efecto.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos e implantados, la Unidad ha identificado y acordado los planes, objetivos y metas a desarrollar en cada una de sus áreas con el fin asegurar que su política y estrategia se lleva a efecto. Este despliegue es el más adecuado para el desarrollo de la política y estrategia y tiene en consideración las necesidades de los grupos de interés.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS AREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos y de la información relevante aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y de la información relevante aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos y de la información relevante aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y de la información relevante.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 8 del Criterio 2:

La Unidad actualiza su política y estrategia en función de su eficacia y de los cambios internos y externos.

Aclaraciones:

La unidad debería medir y, a intervalos apropiados, evaluar que la política y estrategia es eficaz para alcanzar los objetivos en relación a los diferentes grupos de interés. En base a dicha evaluación deberían revisarse los elementos adecuados de la política y estrategia.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	La Unidad no evalúa ni actualiza su política y estrategia.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	La Unidad de manera no estructurada actualiza su política y estrategia determinados aspectos de la política y estrategia.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Mediante procesos definidos, la Unidad evalúa los principales elementos de su política y estrategia en función de su eficacia y los cambios internos y externos revisándola en los aspectos necesarios. Existe algún sistema de medición (p.e. indicadores) para medir la eficacia de la política y estrategia.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos e implantados, la Unidad evalúa su política y estrategia en función de su eficacia y los cambios internos y externos revisándola en los aspectos necesarios. En dicha evaluación se tiene en cuenta el impacto en todos los grupos de interés. Existe un sistema de medición completo (p.e. indicadores) para medir la eficacia de la política y estrategia.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos y de la información relevante aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y de la información relevante aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos y de la información relevante aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y de la información relevante.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL CRITERIO 2 DE POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Una vez que ha evaluado todos los aspectos correspondientes a este criterio, se le pide que, considerando el criterio en su globalidad, haga un resumen de los aspectos que considera Puntos Fuertes en su Unidad y de los aspectos que considera Oportunidades de Mejora.

Como recordatorio se vuelve a indicar la definición del criterio que se está evaluando:

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES

✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓

RESUMEN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓

CRITERIO 3 – PERSONAS

La definición del criterio según el Modelo EFQM de Excelencia es la siguiente:

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran tanto a nivel individual como de equipos de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Los subcriterios de que consta según el Modelo EFQM de Excelencia son los siguientes:

- 3a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- 3b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
- 3c Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
- 3d Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.
- 3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:

En este criterio se hace referencia a los empleados y voluntarios que trabajan en la unidad.

En la Administración Pública se deben respetar una serie de restricciones en la gestión de las personas que se derivan de las políticas generales de personal, retribuciones..., por lo que en la *autoevaluación* debe considerarse cómo se lleva a cabo la gestión de las personas en la unidad de acuerdo a estas restricciones y a su ámbito competencial, y, en su caso, cómo se trata de ampliar el margen de maniobra de la unidad en beneficio de la misma.

Las afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren, por orden, a todos los subcriterios mencionados. Las afirmaciones están adaptadas en lo posible a los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, manteniendo el rigor del método de la autoevaluación en todo momento.

Pregunta 1 del Criterio 3:

Los planes para la gestión del personal están alineados con la política, estrategia y objetivos de la Unidad.

Aclaraciones:

Siempre teniendo en cuenta el margen de gestión de la Unidad en estos temas, debería:

- ✓ *Existir un plan de recursos humanos congruente con los objetivos estratégicos de la organización.*
- ✓ *Ser adecuada la estructura funcional a las necesidades de la política y estrategia.*
- ✓ *Existir una política que fomente la igualdad de oportunidades en los procesos de selección y promoción.*

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	No hay planes en la Unidad para la gestión del personal.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	La Unidad tiene planes para la gestión de las personas, aunque éstos no están estructurados.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Existen planes bien estructurados para la gestión del personal alineados con la política y estrategia de la Unidad.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Existen planes muy bien estructurados para la gestión del personal y éstos son los más adecuados a la política, estrategia y grupos de interés de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 2 del Criterio 3:

Se garantiza que el personal posee los conocimientos y las competencias necesarios para el desempeño de sus funciones.

Aclaraciones:

Siempre teniendo en cuenta el margen de gestión de la Unidad en estos temas, deberían:

- ✓ *Evaluarse los conocimientos y habilidades del personal en función de los requisitos de los puestos que ocupan.*
- ✓ *Diseñarse planes de formación adecuados a las necesidades y asignarse los recursos adecuados.*
- ✓ *Evaluarse la eficacia de la formación.*

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	El personal no posee en términos generales las competencias necesarias.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	La Unidad lleva a cabo acciones no estructuradas para adecuar los conocimientos y competencias, por ejemplo, mediante formación.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	La Unidad lleva a cabo acciones bien estructuradas para adecuar los conocimientos y competencias, por ejemplo, mediante formación, la descripción de puestos y la evaluación de los conocimientos y habilidades.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	La Unidad lleva a cabo acciones muy bien estructuradas para adecuar los conocimientos y competencias, por ejemplo, mediante formación, la descripción de puestos y la evaluación de los conocimientos y habilidades. Los conocimientos y competencias son los más adecuados a las necesidades de la política, estrategia y grupos de interés de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 3 del Criterio 3:

La Unidad contribuye al desarrollo profesional de su personal.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	La Unidad no contribuye al desarrollo profesional de su personal.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	La Unidad contribuye parcialmente al desarrollo profesional de su personal.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	La Unidad contribuye al desarrollo profesional de su personal. Existen procesos estructurados en la Unidad orientados a contribuir al desarrollo profesional.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	La Unidad contribuye muy claramente al desarrollo profesional de su personal. Existen procesos muy bien estructurados en la Unidad orientados a contribuir al desarrollo profesional.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 4 del Criterio 3:

El personal de la Unidad trabaja en equipo.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	No se trabaja en equipo ni se fomenta.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	La Unidad fomenta parcialmente el trabajo en equipo. Se trabaja en equipo en algunos temas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	La Unidad contribuye claramente a desarrollar la capacidad de trabajo en equipo de su personal, trabajándose en equipo en bastantes temas relevantes.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	La Unidad contribuye muy claramente, y mediante procesos estructurados, a la capacidad de trabajar en equipo de su personal y se trabaja en equipo en todos los temas en que resulta de interés.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 5 del Criterio 3:

El personal y los equipos de trabajo cumplen los objetivos marcados.

Aclaraciones:

En una organización excelente:

- ✓ Se establecen objetivos individuales y de equipo alineados con la política y estrategia.
- ✓ Se evalúa periódicamente su cumplimiento y se actualizan cuando es necesario.
- ✓ Cuando no se alcanzan los objetivos se analizan las causas y se adoptan las medidas necesarias.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	El personal no conoce adecuadamente sus funciones y responsabilidades.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	El personal y los equipos conocen y asumen sus funciones y responsabilidades y cumplen éstas en sus aspectos fundamentales. No existen procesos bien estructurados para evaluar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	La Unidad establece para personal y/o los equipos objetivos, evaluándose periódicamente su cumplimiento.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	La Unidad acuerda con el personal y los equipos los objetivos más adecuados a la política, estrategia y grupos de interés de la Unidad. Se evalúa sistemáticamente el cumplimiento de los objetivos y se actualizan ante los cambios.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 6 del Criterio 3:

El personal de la Unidad participa en actividades de mejora a nivel individual y a nivel de equipo.

Aclaraciones:

En una organización excelente se promueve la creatividad del personal y de los equipos, se asignan recursos para la mejora, se crean grupos de mejora, se proporciona autonomía para las acciones de mejora...

Pueden llevarse acciones de mejora individuales (p.e. implantación de programas de sugerencias) o grupales (p.e. implantación de grupos de mejora), y pueden emplearse diferentes técnicas como autoevaluaciones según modelos de excelencia, estudios comparativos (benchmarking), herramientas básicas para la mejora, simplificación de procesos, análisis de valor, etc.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	No se promueven ni llevan a cabo acciones de mejora.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Se promueven y llevan a cabo acciones de mejora en algunos aspectos. Estas acciones no se llevan a cabo de forma estructurada.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Se promueven y llevan a cabo acciones de mejora en bastantes aspectos relevantes. Se emplean algunas metodologías conocidas y contrastadas para llevar a cabo las acciones de mejora.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy definidos se promueven y llevan a cabo acciones de mejora en todos los aspectos relevantes. Se emplean sistemáticamente metodologías conocidas y contrastadas para llevar a cabo las acciones de mejora.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/visión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 7 del Criterio 3:

El personal se implica en las actividades organizadas por la Unidad.

Aclaraciones:

En una organización excelente el personal se implica y participa activamente en las diferentes actividades llevadas a cabo como: cursos y seminarios, congresos, actividades deportivas y culturales, acciones de voluntariado...

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	En general no se promueve ni se participa en las acciones llevadas a cabo por la Unidad.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	De forma no estructurada se realizan algunas actividades para promover la participación del personal en las acciones organizadas por la Unidad.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Se promueve de forma activa la participación del personal en las actividades llevadas a cabo en la Unidad.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Existe una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y que apoya la política y estrategia, para fomentar la implicación del personal mediante actuaciones diversas y con las que se consigue una participación muy activa del personal.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 8 del Criterio 3:

Los canales de comunicación, tanto horizontales como verticales, satisfacen las necesidades del personal de la Unidad.

Aclaraciones:

La comunicación vertical es la desarrollada entre áreas de diferente nivel jerárquico (comunicación ascendente o descendente) y la comunicación horizontal es la realizada entre áreas de la Unidad de similar nivel jerárquico.

Las estrategias y planes de comunicación deberían contemplar el diseño e implantación de los procesos de comunicación adecuados para satisfacer las necesidades detectadas.

Los canales de comunicación podrían incluir reuniones periódicas, correo interno, boletines de información...

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	No existen canales de comunicación adecuados para el personal de la Unidad.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Los canales de comunicación satisfacen algunas de las necesidades de la Unidad. La comunicación entre los responsables y el personal es adecuada y fluida en algunos aspectos.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Se han identificado y satisfecho las principales necesidades de comunicación de la Unidad. La comunicación entre los responsables y el personal es adecuada y fluida en muchos aspectos.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Existe una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y que apoya la política y estrategia, se han identificado y satisfecho adecuadamente las necesidades de comunicación de la Unidad. La comunicación entre los responsables y el personal es adecuada y fluida en la mayoría de los aspectos.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 9 del Criterio 3:

El conocimiento y las mejores prácticas están disponibles para todo el personal que lo necesita.

Aclaraciones:

Las mejores prácticas pueden ponerse a disposición del personal a través de documentos escritos (diagramas de flujo, procedimientos, instrucciones...), reuniones informativas, formación, utilización de herramientas informáticas (como intranet), etc.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	No se ponen en común las mejores prácticas y el conocimiento.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Algunos conocimientos y mejores prácticas están disponibles para el personal.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Mediante procesos definidos, se ponen en común eficazmente gran parte del conocimiento y mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos, se pone en común de forma claramente eficaz el conocimiento y mejores prácticas relevantes.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 10 del Criterio 3:

Se reconoce y recompensa los logros del personal y de los equipos de trabajo.

Aclaraciones:

El reconocimiento puede ser a nivel individual o a nivel de grupos y materializarse de diferentes formas como felicitaciones verbales o escritas, premios, etc.

El reconocimiento debería estar asociado al cumplimiento de objetivos y a la implicación del personal y de los equipos con la Unidad (participación en la mejora, participación en las actividades organizadas...).

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	En términos generales no hay reconocimiento al personal.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	En algunas ocasiones la unidad reconoce o recompensa la contribución del personal.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	De manera habitual se reconoce o recompensa la contribución del personal a los objetivos y a la mejora de la unidad.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Existe una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y que apoya la política y estrategia, para reconocer o recompensar al personal sus contribuciones a la unidad.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 11 del Criterio 3:

El personal está concienciado e implicado en temas de seguridad e higiene laboral, medio ambiente y responsabilidad social*.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	El personal de la unidad no está concienciado con estos temas.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Se realizan algunas actividades de concienciación del personal en relación a estos temas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Se realizan de manera bastante sistemática actividades de concienciación del personal en relación a estos temas, consiguiéndose la implicación del personal en bastantes aspectos.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante procesos muy bien definidos, se realizan actividades de concienciación del personal en relación a estos temas. El personal está muy implicado con estos temas. Estos procesos se llevan a cabo en apoyo a la política, estrategia y necesidades de los grupos de interés de la unidad.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos y de las personas de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL CRITERIO 3 DE PERSONAS

Una vez que ha evaluado todos los aspectos correspondientes a este criterio, se le pide que, considerando el criterio en su globalidad, haga un resumen de los aspectos que considera Puntos Fuertes en su Unidad y de los aspectos que considera Oportunidades de Mejora.

Como recordatorio se vuelve a indicar la definición del criterio que se está evaluando:

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia y la igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que se utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES

✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	

RESUMEN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	

CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

La definición del criterio según el Modelo EFQM de Excelencia es la siguiente:

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

Los subcriterios de que consta según el Modelo EFQM de Excelencia son los siguientes:

- 4a Gestión de las alianzas externas.
- 4b Gestión de los recursos económicos y financieros.
- 4c Gestión de los edificios, equipos y materiales.
- 4d Gestión de la tecnología.
- 4e Gestión de la información y del conocimiento.

Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:

Para la evaluación de este criterio, se debe considerar el ámbito competencial de la unidad en la gestión de las Alianzas y Recursos. En ningún caso debería evaluarse la parte de la gestión llevada a cabo desde unidades organizativas externas.

Las afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren, por orden, a todos los subcriterios mencionados. Las afirmaciones están adaptadas en lo posible a los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, manteniendo el rigor del método de la autoevaluación en todo momento.

Pregunta 1 del Criterio 4:

La Unidad identifica colaboradores potenciales y establece relaciones de alianza con ellos.

Aclaraciones:

Las relaciones de alianza pueden desarrollarse mediante contratos, acuerdos de cooperación, convenios, mesas sectoriales, intercambio de experiencias (benchmarking), etc. con proveedores, otras administraciones, empresas, organizaciones de la comunidad en que se opera...

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	En términos generales no se establecen relaciones de alianza.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Se identifican y establecen acuerdos con algunos colaboradores/asociados.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	De manera planificada se identifican los posibles colaboradores/asociados y se establecen acuerdos con ellos.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia, se identifican y establecen acuerdos con los colaboradores/asociados.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 2 del Criterio 4:

Mediante las relaciones de alianza con los colaboradores, la Unidad mejora tanto sus resultados clave como sus productos y/o servicios.

Aclaraciones:

Las relaciones de alianza, para ser eficaces, deberían alcanzar beneficios mutuos en la mejora de los resultados y/o de los productos y/o servicios de las organizaciones participantes.

Las organizaciones excelentes miden y evalúan el resultado de las alianzas, tomando acciones cuando no se alcanzan los resultados planificados.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	En términos generales no hay relaciones de alianza o éstas no aportan beneficios.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Algunas actividades desarrolladas con colaboradores/asociados han permitido la mejora de los productos, servicios y/o resultados clave.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Las actividades desarrolladas con colaboradores/asociados han permitido mejoras apreciables de los productos, servicios y/o resultados clave. Existen medidas para evaluar los resultados de las alianzas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia, las actividades desarrolladas con colaboradores/asociados permiten mejoras relevantes de los productos, servicios y o resultados clave de la unidad. Existen medidas para evaluar los resultados de las alianzas.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS AREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 3 del Criterio 4:

La Unidad gestiona sus recursos económicos y presupuestarios teniendo en cuenta su política y estrategia, y contemplando tanto las necesidades a corto, medio y largo plazo como la evolución del entorno.

Aclaraciones:

Dentro del margen de gestión de la Unidad se contemplan aspectos tales como: la definición de una estrategia económica-presupuestaria, el establecimiento del presupuesto, el seguimiento presupuestario...

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	En términos generales no hay una gestión del presupuesto.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Se gestionan recursos económicos, financieros y presupuestarios aunque no siempre de forma estructurada.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	De forma planificada se gestionan los recursos económicos, financieros y presupuestarios teniendo en cuenta las necesidades a corto, medio y largo plazo. . Existen medidas para realizar el seguimiento de los recursos económico-presupuestarios.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia, se gestionan los recursos económicos, financieros y presupuestarios teniendo en cuenta las necesidades a corto, medio y largo plazo y la evolución del entorno. Existen medidas para realizar el seguimiento de los recursos económico-presupuestarios.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 4 del Criterio 4:

La Unidad gestiona el mantenimiento y uso de sus edificios, equipos y materiales optimizando su rendimiento y garantizando su seguridad.

Aclaraciones:

La unidad debería disponer de una adecuada gestión de sus activos que, además de ser acorde con la política y estrategia de la unidad, permita optimizar su rendimiento (durante su ciclo de vida) y su seguridad (la seguridad de los activos). Para ello puede ser necesario el establecimiento e implantación de planes de mantenimiento preventivo, planes de emergencia, planes de inversiones, etc.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	En términos generales no hay una gestión de estos elementos.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Se gestiona los edificios, equipos y materiales aunque no de forma planificada.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	De manera planificada se gestionan eficazmente los edificios, equipos y materiales.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia, se gestionan eficaz y eficientemente los edificios, equipos y materiales, optimizando su rendimiento y garantizando su seguridad.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 5 del Criterio 4:

La Unidad minimiza los impactos negativos que pueda tener su actividad en su personal, en el medio ambiente y en la sociedad en general.

Aclaraciones:

En este apartado se contempla la minimización del potencial impacto negativo que pueden tener los equipos, instalaciones, actividad, etc. desde el punto de vista medioambiental (consumo energético y de materiales, generación de residuos...) y de seguridad laboral (ergonomía, higiene...). Estos elementos podrían tener un impacto negativo en el personal propio y/o en la sociedad en general, en cuyo caso éste habría de minimizarse/optimizarse.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	En términos generales no se minimizan estos aspectos.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	De forma no bien estructurada y más bien reactiva, se gestiona la minimización de algunos de los impactos negativos de los materiales y equipos.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Se gestiona de forma estructurada la minimización de la mayoría de los impactos negativos de los materiales y equipos.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia, se gestionan todos los impactos negativos de la actividad, equipos, materiales e instalaciones.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 6 del Criterio 4:

La Unidad identifica, evalúa y utiliza las nuevas tecnologías con el fin de mejorar su rendimiento y sus productos y/o servicios.

Aclaraciones:

En una organización excelente se define una estrategia de gestión de la tecnología que apoye la política y estrategia de la organización mediante, entre otras:

- ✓ *La identificación y evaluación de las nuevas tecnologías potencialmente aplicables en la organización.*
- ✓ *La explotación adecuada de la tecnología existente (incluidas las tecnologías de la información).*

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	En términos generales no se utilizan las tecnologías necesarias para la Unidad.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Aunque no responde a procesos bien estructurados, se utilizan bastantes de las tecnologías adecuadas a la actividad de la Unidad.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	De manera planificada se identifican las nuevas tecnologías y se evalúa su impacto utilizándose, en general, las más adecuadas a la Unidad.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia, se gestionan las nuevas tecnologías.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 7 del Criterio 4:

La Unidad asegura el acceso rápido de la información pertinente a todos los grupos de interés.

Aclaraciones:

La Unidad debería disponer de las normas*, procedimientos y herramientas adecuadas para que su personal, sus clientes y el resto de grupos de interés tenga un acceso rápido a toda la información que les resulte necesaria o de interés.

La información podría hacer referencia, entre otros aspectos a: los servicios de la unidad, los procedimientos de actuación, resultados de la unidad, actividades organizadas por la unidad...

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	En términos generales no hay un acceso adecuado a la información relevante.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Aunque no responde a procesos bien estructurados, los grupos de interés pueden acceder a buena parte de la información relevante.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Los grupos de interés pueden acceder de manera rápida a buena parte de la información relevante. Existen procesos bien estructurados para la gestión de la información.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia, se gestiona la información de manera que ésta sea fácil y rápidamente accesible al personal y al resto de grupos de interés de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de los grupos de interés de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de los grupos de interés de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de los grupos de interés de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de los grupos de interés de la Unidad y de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 8 del Criterio 4:

La Unidad garantiza la seguridad e integridad de la información.

Aclaraciones:

La Unidad debería gestionar de forma sistemática la seguridad e integridad de la información realizando actividades tales como: identificar y proteger la información sensible, protección de la red contra virus e intrusiones, realizar copias de seguridad de la información, identificar y proteger los datos de carácter personal...

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	En términos generales no se garantiza la seguridad e integridad de la información.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Aunque no responde a procesos bien estructurados, se protege la seguridad e integridad de la mayor parte de la información.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Existen procesos bien estructurados para identificar la información sensible y garantizar su seguridad e integridad.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia, se gestiona de modo excelente la seguridad e integridad de toda la información.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL CRITERIO 4 DE ALIANZAS Y RECURSOS

Una vez que ha evaluado todos los aspectos correspondientes a este criterio, se le pide que, considerando el criterio en su globalidad, haga un resumen de los aspectos que considera Puntos Fuertes en su Unidad y de los aspectos que considera Oportunidades de Mejora.

Como recordatorio se vuelve a indicar la definición del criterio que se está evaluando:

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES

✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓

RESUMEN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓

CRITERIO 5 – PROCESOS

La definición del criterio según el Modelo EFQM de Excelencia es la siguiente:

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

Los subcriterios de que consta según el Modelo EFQM de Excelencia son los siguientes:

- 5a Diseño y gestión sistemática de los procesos.
- 5b Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.
- 5c Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- 5d Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.
- 5e Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:

El término proceso, puede definirse como “un conjunto de actividades sistemáticas, repetitivas e interrelacionadas que convierten entradas en salidas que generan valor”. Todas las actividades que lleva a cabo la unidad forman parte de los procesos necesarios para que ésta opere de forma eficaz y eficiente.

Es muy común representar gráficamente los procesos de una organización mediante los denominados **Mapas de Procesos**.

La gestión de los procesos contempla:

- o La identificación de los procesos necesarios para el desarrollo de la Misión, Visión, política y estrategia de la unidad y la satisfacción de sus grupos de interés.
- o La asignación de propietarios a cada uno de los procesos.
- o El diseño adecuado de los procesos identificados de manera que aporten el mayor valor para los clientes y otros grupos de interés.
- o La estandarización de los procesos a través de procedimientos, diagramas de flujo, manuales de servicio, cartas de servicio, etc.
- o La definición de los indicadores de gestión asociados a los procesos para medir su eficacia* y eficiencia*.
- o La evaluación y mejora sistemática de los resultados obtenidos por los procesos.

La gestión por procesos de una organización puede apoyarse en la aplicación de estándares de gestión tales como ISO 9000*, ISO 14000*, etc.

Las afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren, por orden, a todos los subcriterios mencionados. Las afirmaciones están adaptadas en lo posible a los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, manteniendo el rigor del método de la autoevaluación en todo momento.

Pregunta 1 del Criterio 5:

La Unidad identifica y diseña adecuadamente los procesos necesarios para hacer realidad su misión, visión, política y estrategia y satisfacer a sus distintos grupos de interés.

Aclaraciones:

La Unidad debería identificar (y diseñar adecuadamente) todos los procesos que ha de desarrollar para cumplir satisfactoriamente su política y estrategia, así como sus objetivos en relación a cada uno de los grupos de interés de la Unidad.

Una forma habitual de plasmar los procesos identificados es mediante el denominado Mapa de Procesos por el que se representan gráficamente los distintos procesos Estratégicos (procesos de dirección de la organización), de Soporte (procesos internos que son necesarios para el funcionamiento de la organización) y Operativos (procesos que dan lugar a los productos y servicios de la organización) llevados a cabo en una Organización.*

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	En términos generales no se conocen los procesos llevados a cabo en la organización.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Se han identificado y diseñado adecuadamente algunos de los procesos de la organización (especialmente los procesos operativos o de prestación de los servicios).	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	De manera planificada se identifican y diseñan los procesos que la organización ha de desarrollar para tener buenos resultados y para satisfacer las necesidades de la mayor parte de los grupos de interés.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia, se identifican y diseñan adecuadamente todos los procesos que son necesarios para el éxito de la organización.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS AREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 2 del Criterio 5:

Se aplican los principios de la gestión por procesos y, en su caso, los estándares de gestión más adecuados (de calidad, medio ambiente, etc.).

Aclaraciones:

Una adecuada gestión por procesos puede incluir aspectos tales como:

- ✓ La asignación de responsabilidades en los procesos.
- ✓ La normalización de las actividades de los procesos mediante documentos escritos (manuales, instrucciones, procedimientos, diagramas de flujo...), formación o la utilización de herramientas informáticas.
- ✓ El establecimiento de objetivos para los resultados del proceso, su seguimiento sistemático y la implantación de mejoras cuando no se alcanzan los resultados planificados.

Para la gestión adecuada de los procesos puede tener un apoyo fundamental en la implantación de estándares de gestión de la calidad (p.e. ISO 9000), del medio ambiente (p.e. ISO 14000), de la prevención de riesgos laborales...

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	En términos generales no se gestionan sistemáticamente los procesos.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Se gestionan bastante sistemáticamente algunos de los procesos de la organización (aquellos que dan lugar a los servicios) estando definidos para ellos procedimientos, instrucciones...	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	Se gestionan de forma sistemática la mayor parte de los procesos (procesos estratégicos, operativos y de soporte) de la Unidad. Están claramente definidas las responsabilidades, los procesos están normalizados y documentados... Se aplican algunos estándares de gestión (calidad, medio ambiente, prevención...).	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Se gestionan de forma muy estructurada todos los procesos de la Unidad aplicándose adicionalmente estándares de gestión (calidad, medio ambiente, prevención...).	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS AREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 3 del Criterio 5:

Se han establecido sistemas de seguimiento y medición de todos los procesos que permitan evaluar su capacidad para cumplir los resultados planificados.

Aclaraciones:

La Unidad debería tener definidos objetivos para cada uno de los procesos en relación a su impacto en el cumplimiento de la política y estrategia y en los grupos de interés. Además debería evaluarse el cumplimiento de dichos objetivos mediante instrumentos de medida adecuados (indicadores), con el fin de poder tomar acciones ante las desviaciones.

La Unidad debería considerar no sólo los procesos operativos (o de prestación del servicio) sino también los procesos estratégicos o de soporte.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	En términos generales no se realizan un seguimiento de los procesos.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	La unidad ha establecido algunos mecanismos de seguimiento de los procesos aunque éstos no están bien estructurados y son, en general, cualitativos.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	La unidad ha establecido la mayoría de los objetivos y metodologías de medida (indicadores) relevantes para los procesos. Se evalúa el resultado de los procesos en base a dichos objetivos y medidas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Se establecen objetivos y se miden los resultados de los procesos de forma planificada, mediante un método bien definido y detallado, orientado a las necesidades de los grupos de interés y que además apoya la política, estrategia y planes de la Unidad.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Limítese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 4 del Criterio 5:

Se identifican sistemáticamente las oportunidades de mejora en los procesos, se priorizan y se llevan a cabo.

Aclaraciones:

La necesidad de mejoras en los procesos puede detectarse a partir de la percepción de los diferentes grupos de interés (encuestas, reclamaciones, sugerencias de clientes...), a partir de los resultados obtenidos por la unidad (resultados en clientes, sociedad, personas o resultados clave), como consecuencia de las actividades de aprendizaje realizadas (sugerencias del personal, comparaciones con otras entidades, grupos de mejora...) así como de la aparición de nuevas metodologías y tecnologías.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	En términos generales se llevan a cabo mejoras en los procesos.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Puntualmente se implantan mejoras en los procesos.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	De manera planificada se priorizan e implantan mejoras en los procesos.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia se identifican, priorizan e implantan mejoras en los procesos.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 5 del Criterio 5:

Se comunican los cambios en los procesos al personal y demás grupos de interés afectados. Se asegura que todo el personal recibe la formación e información necesarios para implantar los cambios con éxito.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	En términos generales no se comunica.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Se comunican los cambios realizados en los procesos, aunque de forma parcial y no estructurada.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	De manera planificada se comunican la mayor parte de los cambios introducidos en los procesos y se forma al personal.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia se comunican los cambios de los procesos y se forma, informa y sensibiliza al personal.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 6 del Criterio 5:

Los productos y/o servicios están diseñados adecuadamente para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de la Unidad.

Aclaraciones:

La Unidad debería diseñar y mejorar el diseño de los servicios teniendo en consideración, entre otros:

- ✓ El estudio sistemático de las necesidades y expectativas de los clientes mediante encuestas, grupos de trabajo, estudios de mercado, quejas y sugerencias...
- ✓ La información histórica procedente de cumplimiento de los estándares en la prestación de los servicios.
- ✓ La participación de los clientes y otros grupos de interés en el diseño de los productos y servicios (p.e. mediante grupos de trabajo). El resultado del diseño de los productos y servicios debería quedar documentado.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	En términos generales no hay una definición sobre cómo prestar los servicios .	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Se maneja información parcial de los clientes y en base a ella se deciden cambios para mejorar los productos y/o servicios de la Unidad.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	De manera planificada se investigan las necesidades y expectativas de los grupos de interés y se analiza la calidad de los servicios prestados en la Unidad. Con esta información se desarrollan y mejoran los productos y servicios. La forma de prestar los servicios está definida y documentada.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia y con participación directa de todos los grupos de interés relevantes, se desarrollan y mejoran continuamente los productos y servicios.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 7 del Criterio 5:

Para cada uno de los productos y/o servicios de la Unidad, se han definido los compromisos con el cliente y se han implantado metodologías para el seguimiento del cumplimiento de los mismos.

Aclaraciones:

La Unidad debería disponer de especificaciones que describan la forma correcta de prestar los servicios o suministrar los productos. Asimismo, se deberían establecer aquellas inspecciones o controles necesarios para asegurar que se cumplen las especificaciones.

Las Cartas de Servicios constituyen una de las metodologías para aplicar este concepto.*

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	No se comprueba cómo se prestan los servicios o la calidad de los productos.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	Existen comprobaciones sobre la prestación de los servicios y suministro de productos.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	De manera sistemática se comprueba que los productos y servicios cumplen la mayor parte de las especificaciones establecidas. Como resultado de estas verificaciones se tienen datos sobre la calidad de los productos y servicios.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante una sistemática bien definida, se asegura que los productos y servicios se realizan conforme a las especificaciones establecidas. Como resultado de estas verificaciones se tienen datos sobre la calidad de los productos y servicios.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 8 del Criterio 5:

La Unidad tiene definidos procesos adecuados de atención, comunicación y promoción de sus productos y/o servicios.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	En términos generales no hay un proceso adecuado de atención, comunicación y promoción.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	La Unidad ha definido algunos procesos de atención al cliente, comunicación y promoción de los productos y/o servicios.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	La Unidad tiene definidos los procesos de atención al cliente, comunicación y promoción de los productos y servicios y los gestiona de manera estructurada.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia, se definen y realizan los procesos de atención y comunicación al cliente y se promocionan los productos y servicios.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50 de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 9 del Criterio 5:

La Unidad gestiona la información procedente de las sugerencias, reclamaciones y encuestas de sus clientes.

Aclaraciones:

La Unidad debería tener implantadas herramientas adecuadas para la recogida de las sugerencias, quejas y reclamaciones de los clientes.

Respecto a las reclamaciones, estas herramientas deberían ser eficaces para recoger la mayor parte de las muestras de insatisfacción de los clientes.

Respecto de las encuestas, debería tenerse en cuenta que los estudios de satisfacción han de ser representativos de los diferentes tipos de clientes y de los diferentes productos/servicios de la Unidad.

Evalúe a continuación el desarrollo de este aspecto en su unidad:

ENFOQUE

SIN EVIDENCIAS	En términos generales no se recoge información de los clientes.	<input type="checkbox"/> (1)
ALGUNA EVIDENCIA	La unidad registra parcialmente información de los clientes.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	La unidad registra y analiza las sugerencias, reclamaciones y encuestas de los clientes.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia, se gestionan las sugerencias, reclamaciones y encuestas de los clientes y esta información permite incrementar su satisfacción.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe evaluar los apartados de despliegue y de evaluación/revisión. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

DESPLIEGUE

POCAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado respecto al 25% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
BASTANTES ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado más o menos sistemáticamente respecto al 50% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
MUCHAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 75% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes aproximadamente.	<input type="checkbox"/>
TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES	El enfoque se ha implantado sistemáticamente respecto al 100% de las áreas/departamentos de la Unidad y de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

SIN EVIDENCIAS	No se evalúa ni revisa el enfoque ni el despliegue del enfoque. No hay ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue o son anecdóticos.	<input type="checkbox"/>
ALGUNA EVIDENCIA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan en algunas ocasiones pero sin apoyarse en un sistema de medición. Hay algunos ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA CLARA	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan sistemáticamente y apoyándose en un sistema de medición. Hay bastantes ejemplos de mejora del enfoque y el despliegue así como de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
EVIDENCIA TOTAL	El enfoque y el despliegue del enfoque se evalúan y revisan de forma claramente sistemática y apoyándose en un sistema de medición. Hay muchos ejemplos de mejora y de difusión de las mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justifique resumidamente su evaluación del enfoque, despliegue y evaluación y revisión mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL CRITERIO 5 DE PROCESOS

Una vez que ha evaluado todos los aspectos correspondientes a este criterio, se le pide que, considerando el criterio en su globalidad, haga un resumen de los aspectos que considera Puntos Fuertes en su Unidad y de los aspectos que considera Oportunidades de Mejora.

Como recordatorio se vuelve a indicar la definición del criterio que se está evaluando:

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES

✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓

RESUMEN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓

3.2. CRITERIOS RESULTADOS

INSTRUCCIONES DE CUMPLIMENTACIÓN

Estructura de este bloque del Cuestionario

En este bloque el evaluador ha de responder a dos preguntas por cada uno de los cuatro *Criterios Resultado* del Modelo EFQM de Excelencia.

Para cada uno de estos cuatro criterios el Cuestionario se desglosa en tres partes:

- ✓ *Parte 1 Presentación del Criterio:* Se resume el criterio que se va a valorar y se dan algunas explicaciones orientativas.
- ✓ *Parte 2 Preguntas a autoevaluar:* Se plantean dos preguntas relacionadas con el criterio. En ellas el evaluador valora el nivel de excelencia de los resultados de la unidad organizativa en relación con la pregunta, caso de los resultados realmente se midan.
- ✓ *Parte 3 Resumen de Puntos Fuertes y Oportunidades de Mejora:* Finalmente aparece un apartado de resumen en el cual el evaluador puede indicar los aspectos que considera que son *puntos fuertes* y *áreas de mejora* de los resultados de la unidad en relación al criterio.

Parte 1: Presentación del Criterio

Es exactamente igual que la presentación de los criterios agentes.

Parte 2: Preguntas a Autoevaluar

Cada pregunta hace referencia a diferentes tipos de resultados de la unidad organizativa respecto a la cual el evaluador ha de valorar el nivel de excelencia.

Esta valoración se basa, a su vez, en la valoración de cuatro elementos (basados en el *esquema REDER* del Modelo EFQM de Excelencia):

- ✓ **Ámbito de Aplicación.** Se trata de valorar **si la unidad mide sus resultados en relación a la pregunta y cuán completo es el sistema de medidas.** Se dan cinco posibilidades de respuesta:

0%	25%	50%	75%	100%
No se realizan medidas o éstas son anecdóticas	Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos relevantes.	Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos relevantes.	Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos relevantes.	Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos relevantes.
(Bajo)	Nivel de Excelencia			(Alto)

- ✓ **Tendencias.** Se trata de valorar si **los resultados obtenidos son buenos o no y en qué medida mejoran en el tiempo.** Se dan cinco posibilidades de respuesta:

0%	25%	50%	75%	100%
No hay tendencias positivas ni rendimiento satisfactorio	Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 25% de los resultados durante al menos 3 años	Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 50% de los resultados durante al menos 3 años	Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 75% de los resultados durante al menos 3 años	Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años
(Bajo)	Nivel de Excelencia			(Alto)

- ✓ **Objetivos.** Se trata de valorar si **para los resultados considerados se han planteado o no objetivos, si éstos son o no ambiciosos y en qué medida se alcanzan.** Se dan cinco posibilidades de respuesta:

0%	25%	50%	75%	100%
No se han definido objetivos o éstos no son adecuados	Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 25% de los resultados	Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 50% de los resultados	Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 75% de los resultados	Los objetivos se alcanzan y son adecuados en todos los resultados
(Bajo)	Nivel de Excelencia			(Alto)

- ✓ **Comparaciones.** Se trata de valorar si **para los resultados considerados la unidad se ha comparado con organizaciones similares y en qué medida los resultados son o no mejores.** Se dan cinco posibilidades de respuesta:

0%	25%	50%	75%	100%
No hay comparaciones con otras organizaciones o éstas son anecdóticas	Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 25% de los resultados. Los resultados de la unidad son mejores en algunos aspectos.	Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 50% de los resultados. Los resultados de la unidad son mejores en la mitad de los resultados relevantes.	Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 75% de los resultados. Los resultados de la unidad son mejores en la mayoría de los resultados relevantes.	Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 100% de los resultados. La unidad es líder en todos los resultados relevantes.
(Bajo)	Nivel de Excelencia			(Alto)

- ✓ **Causas.** Se trata de valorar **en qué medida los resultados obtenidos son consecuencia directa de la gestión de la unidad (es decir, su enfoque).** Se dan cinco posibilidades de respuesta:

0%	25%	50%	75%	100%
No hay evidencias de que los resultados tengan una relación causa-efecto con el enfoque	La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 25% de los resultados	La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 50% de los resultados	La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 75% de los resultados	La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en todos los resultados
(Bajo)	Nivel de Excelencia			(Alto)

Utilizando estos elementos cada pregunta presenta la siguiente estructura:

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Pregunta 2 del Criterio 9:

La unidad dispone de indicios relevantes del rendimiento de la Unidad y analiza resultados concluyentes respecto a dichas medidas.

Aclaraciones

Los indicadores clave de rendimiento son aquellos medidos operativos utilizados para supervisar y entender las prácticas y predecir y mejorar las prácticas relevantes clave del rendimiento de la Unidad

Otros indicadores pueden hacer referencia a:

- Medidas económicas (coste, tiempo, ...)
- Medidas no económicas
 - o Medidas de los procesos (indicadores de rendimiento, indicadores de duración de ciclo, ...)
 - o Medidas de los clientes (número de clientes, valor añadido de los clientes, mejoras lograda, ...)
 - o Medidas relacionadas con las cadenas, información, materiales, tecnologías, información (fidelidad de clientes en las compras, exactitud de la información, ...)

RESUMEN DE INDICADORES

A continuación se debe a referencia las medidas implantadas en la unidad en relación a la pregunta

Pregunta o sentencia a evaluar.

Aclaraciones sobre la pregunta a evaluar.

Apartado en el que se resumen las medidas o indicadores implantados en la Unidad en relación a la pregunta.

Busque o continúe en el nivel de excelencia conseguido en su unidad en relación a la pregunta:

ÁMBITO DE APLICACIÓN

Ha se realizan medidas a corto o medio plazo	<input type="checkbox"/>	SI
Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos relevantes	<input type="checkbox"/>	
Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos relevantes	<input type="checkbox"/>	
Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos relevantes	<input type="checkbox"/>	
Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos relevantes	<input type="checkbox"/>	

NI existe caso no de puntar los períodos de referencia, objetivos, competencias y evase. Límites y justificar su respuesta en el perfil de evidencia y base a la pregunta siguiente

TENDENCIAS

Ha hay tendencias positivas y el rendimiento satisfactorio	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 25% de los resultados durante el mes 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 50% de los resultados durante el mes 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 75% de los resultados durante el mes 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante el mes 3 años	<input type="checkbox"/>	

Apartado para la valoración del **ÁMBITO DE APLICACIÓN** de las medidas implantadas en la Unidad.

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

OBJETIVOS

Ha se han definido objetivos a corto o medio plazo	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos de alcance y son adecuados en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos de alcance y son adecuados en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos de alcance y son adecuados en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos de alcance y son adecuados en todos los resultados	<input type="checkbox"/>	

COMPARACIONES

Ha hay comparaciones con otras organizaciones a corto o medio plazo	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 100% de los resultados	<input type="checkbox"/>	

CAUSAS

Ha hay evidencia de que los resultados tengan una relación causa-efecto con el enfoque	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en todos los resultados	<input type="checkbox"/>	

Apartado para la valoración de las **TENDENCIAS** de los resultados conseguidos.

Apartado para la valoración del grado en que se alcanzan los **OBJETIVOS** en la Unidad.

EVIDENCIAS

Analice resumidamente su evidencia (límites de aplicación, tendencias, competencias, objetivos y cualquier medida) que los evidencias abarcan que considere de interés

Apartado para la valoración de las **COMPARACIONES** con otras organizaciones.

Apartado para la valoración de la relación **CAUSA – efecto** entre los resultados obtenidos y la gestión de la Unidad.

En este apartado se justifica la valoración dada por el evaluador a la pregunta. Para ello se pondrán aquellas observaciones y ejemplos que sean de interés.

Teniendo en cuenta todo lo anterior se resumen a continuación las instrucciones de cumplimentación de las preguntas de esta parte del cuestionario:

1. Haga un resumen de las medidas o indicadores implantados en la Unidad en relación a la pregunta. **En caso de que no haya medidas formalmente implantadas en la Unidad en relación a la pregunta deberá indicar que “NO HAY MEDIDAS” en el apartado Ámbito de Aplicación.**
2. Cumplimente el apartado Ámbito de Aplicación de las medidas seleccionando la respuesta que considere más adecuada y marque con una cruz en la casilla correspondiente (sólo es válida una cruz en este bloque). Si en este bloque selecciona la opción “NO HAY MEDIDAS” no deberá seguir evaluar los apartados de Tendencias, Objetivos, Comparaciones y Causas. Cuando conteste cualquiera de las otras opciones deberá pasar a cumplimentar el apartado de Tendencias.
3. Cumplimente el apartado Tendencias marcando con una cruz la opción que considere más adecuada para la sentencia (sólo es válida una cruz en este bloque). A continuación pase a cumplimentar el apartado de Objetivos.
4. Cumplimente el apartado Objetivos marcando con una cruz la opción que considere más adecuada para la sentencia (sólo es válida una cruz en este bloque). A continuación pase a cumplimentar el apartado de Comparaciones.
5. Cumplimente el apartado Comparaciones marcando con una cruz la opción que considere más adecuada para la sentencia (sólo es válida una cruz en este bloque). A continuación pase a cumplimentar el apartado de Causas.
6. Cumplimente el apartado Causas marcando con una cruz la opción que considere más adecuada (sólo es válida una cruz en este bloque).
7. Finalmente cumplimente el apartado Evidencias resumiendo aquellos ejemplos, observaciones, hechos... que justifiquen la evaluación realizada.

Tras cumplimentar este último bloque puede usted pasar a la pregunta siguiente.

NOTA IMPORTANTE: La respuesta a cada uno de los apartados anteriores debe basarse en datos o medidas realmente existentes y manejadas en la Unidad y no en la impresión subjetiva del evaluador sobre los resultados.

Ejemplo: Si al evaluar la pregunta 1 del criterio 6 referente a la Satisfacción en los Clientes, el evaluador encuentra que no se hacen encuestas de satisfacción a los clientes, hay que responder que no hay medidas a pesar de que el evaluador piense que los clientes están satisfechos con el servicio.

Parte 3: Resumen de Puntos Fuertes y Oportunidades de Mejora

Al finalizar las preguntas correspondientes a un criterio, aparece un apartado de resumen en el cual el evaluador puede indicar los aspectos que considera que son *puntos fuertes* y *áreas de mejora* de los resultados de la unidad en relación al criterio.

Ejemplos de cumplimentación

Pregunta 1 del Criterio 6:

La unidad dispone de medidas de la percepción de sus clientes y alcanza resultados excelentes respecto a dicha percepción.

Aclaraciones:

Se entiende por cliente a los perceptores de los productos y/o servicios de la unidad. Pueden ser ciudadanos, otras administraciones, contribuyentes, etc.

Las medidas de percepción pueden hacer referencia a aspectos relacionados con:

- *Imagen de la Unidad.*
- *Productos y servicios de la Unidad.*
- *Servicios de apoyo y atención a los Clientes.*

Las medidas de percepción pueden realizarse mediante encuestas, entrevistas, grupos focales...

RESUMEN DE MEDIDAS

A continuación señale o referencie las medidas implantadas en la unidad en relación a la pregunta

Se realiza una encuesta telefónicas a un grupo representativo de clientes del servicio de industria.

Se realizan presenciales a los clientes del servicio de industria.

No se tienen datos de la satisfacción de los clientes de subvenciones.

Ejemplo

Nota: si no ha identificado ninguna medida al responder en el apartado anterior debe responder que "no se realizan medidas" en el apartado siguiente de Ámbito de Aplicación.

Evalúe a continuación el nivel de excelencia conseguido en su unidad en relación a la pregunta:

ÁMBITO DE APLICACIÓN

No se realizan medidas o éstas son anecdóticas	<input type="checkbox"/> (1)
Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos/clientes relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos/clientes relevantes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos/clientes relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos/clientes relevantes.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe puntuar los apartados de tendencias, objetivos, comparaciones y causas. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

TENDENCIAS

No hay tendencias positivas ni rendimiento satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 25% de los resultados durante al menos 3 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 50% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 75% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>

OBJETIVOS

No se han definido objetivos o éstos no son adecuados	<input checked="" type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en todos los resultados	<input type="checkbox"/>

COMPARACIONES

No hay comparaciones con otras organizaciones o éstas son anecdóticas	<input checked="" type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 100% de los resultados	<input type="checkbox"/>

CAUSAS

No hay evidencias de que los resultados tengan una relación causa-efecto con el enfoque	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 75% de los resultados	<input checked="" type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en todos los resultados	<input type="checkbox"/>

Justificar resumidamente su evaluación (modo de aplicación, evidencias, comparaciones, objetivos y causas) mediante aquellas evidencias que considere de interés.

Debido a que no se hacen encuestas de satisfacción a los usuarios de las subvenciones no se puede marcar más del 50% del ámbito de aplicación.
Respecto al nivel de satisfacción de los usuarios del servicio de industria no se han marcado objetivos ni se han marcada comparaciones.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL CRITERIO 6 DE RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Una vez que ha evaluado todos los aspectos correspondientes a este criterio, se le pide que, considerando el criterio en su globalidad, haga un resumen de los aspectos que considera Puntos Fuertes en su Unidad y de los aspectos que considera Oportunidades de Mejora.

Como recordatorio se vuelve a indicar la definición del criterio que se está evaluando:

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES

✓ Buenos resultados de satisfacción para los clientes del servicio de industria.

RESUMEN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✓ Realizar comparaciones de la satisfacción de los clientes con otras organizaciones.
- ✓ Realizar encuestas a los clientes de su sector.

CRITERIO 6 – RESULTADOS EN LOS CLIENTES

La definición del criterio según el Modelo EFQM de Excelencia es la siguiente:

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

Los subcriterios de que consta según el Modelo EFQM de Excelencia son los siguientes:

- 6a Medidas de percepción. Son resultados en función de los datos que proporcionan los estudios de opinión. Estas medidas están basadas en aspectos o temas que desarrollan elementos como:
 - Imagen general de la unidad
 - Productos y servicios prestados
 - Apoyo y atención en relación a los productos y servicios prestados
 - Fidelidad de los clientes hacia la unidad
- 6b Indicadores de rendimiento. Son los resultados de mediciones internas que permiten conocer los rendimientos de la unidad en relación a los clientes y predecir sus niveles de satisfacción. Estos indicadores están relacionados con aspectos o temas que desarrollan elementos como:
 - Imagen general
 - Productos y servicios prestados
 - Apoyo y atención en relación a los productos y servicios prestados
 - Fidelidad de los clientes hacia la unidad

Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:

La unidad debe identificar cuáles son sus clientes, entendiendo por cliente a los perceptores de los productos y/o servicios de la unidad.

Con la definición anterior, dependiendo de la unidad, se utilizan diferentes acepciones para el término cliente. Algunas de ellas son: ciudadanos, usuarios*, contribuyentes, etc.

Las dos afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren, por orden, a los dos subcriterios mencionados. Las afirmaciones están adaptadas en lo posible a los órganos, organismos y unidades de la

Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, manteniendo el rigor del método de la autoevaluación en todo momento.

Pregunta 1 del Criterio 6:

La unidad dispone de medidas de la percepción de sus clientes y alcanza resultados excelentes respecto a dicha percepción.

Aclaraciones:

Se entiende por cliente a los perceptores de los productos y/o servicios de la unidad. Pueden ser ciudadanos, otras administraciones, contribuyentes, etc.

Las medidas de percepción pueden hacer referencia a aspectos relacionados con:

- *Imagen de la Unidad.*
- *Productos y servicios de la Unidad.*
- *Servicios de apoyo y atención a los Clientes.*

Las medidas de percepción pueden realizarse mediante encuestas, entrevistas, grupos focales...

RESUMEN DE MEDIDAS

A continuación señale o referencie las medidas implantadas en la unidad en relación a la pregunta

--

Nota: si no ha identificado ninguna medida al respecto en el apartado anterior debe responder que "no se realizan medidas" en el apartado siguiente de Ámbito de Aplicación.

Evalúe a continuación el nivel de excelencia conseguido en su unidad en relación a la pregunta:

ÁMBITO DE APLICACIÓN

No se realizan medidas o éstas son anecdóticas.	<input type="checkbox"/> (1)
Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos/clientes relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos/clientes relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos/clientes relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos/clientes relevantes.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe puntuar los apartados de tendencias, objetivos, comparaciones y causas. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

TENDENCIAS

No hay tendencias positivas ni rendimiento satisfactorio.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 25% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 50% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 75% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>

OBJETIVOS

No se han definido objetivos o éstos no son adecuados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en todos los resultados.	<input type="checkbox"/>

COMPARACIONES

No hay comparaciones con otras organizaciones o éstas son anecdóticas.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 100% de los resultados.	<input type="checkbox"/>

CAUSAS

No hay evidencias de que los resultados tengan una relación causa-efecto con el enfoque.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en todos los resultados.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justificar resumidamente su evaluación (ámbito de aplicación, tendencias, comparaciones, objetivos y causas) mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 2 del Criterio 6:

La unidad dispone de indicadores de rendimiento en relación a sus clientes y alcanza resultados excelentes respecto a dichas medidas.

Aclaraciones:

Los indicadores de rendimiento son medidas internas que utiliza la unidad para supervisar, entender, predecir y mejorar sus resultados en relación a los clientes, así como para anticipar su percepción.

Dichos indicadores pueden hacer referencia a:

- Imagen de la Unidad.
- Productos y servicios de la Unidad.
- Apoyo y atención a productos y servicios.

Ejemplos de indicadores de rendimiento podrían ser: tiempo de respuesta a las solicitudes, porcentaje de servicios no conformes...

RESUMEN DE INDICADORES

A continuación señale o referencie los indicadores implantados en la unidad en relación a la pregunta

--

Nota: si no ha identificado ningún indicador al respecto en el apartado anterior debe responder que "no se realizan medidas" en el apartado siguiente de Ámbito de Aplicación.

Evalúe a continuación el nivel de excelencia conseguido en su unidad en relación a la pregunta:

ÁMBITO DE APLICACIÓN

No se realizan medidas o éstas son anecdóticas.	<input type="checkbox"/> (1)
Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos/clientes relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos/clientes relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos/clientes relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos/clientes relevantes.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe puntuar los apartados de tendencias, objetivos, comparaciones y causas. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

TENDENCIAS

No hay tendencias positivas ni rendimiento satisfactorio.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 25% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 50% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 75% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>

OBJETIVOS

No se han definido objetivos o éstos no son adecuados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en todos los resultados.	<input type="checkbox"/>

COMPARACIONES

No hay comparaciones con otras organizaciones o éstas son anecdóticas.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 100% de los resultados.	<input type="checkbox"/>

CAUSAS

No hay evidencias de que los resultados tengan una relación causa-efecto con el enfoque.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en todos los resultados.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justificar resumidamente su evaluación (ámbito de aplicación, tendencias, comparaciones, objetivos y causas) mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL CRITERIO 6 DE RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Una vez que ha evaluado todos los aspectos correspondientes a este criterio, se le pide que, considerando el criterio en su globalidad, haga un resumen de los aspectos que considera Puntos Fuertes en su Unidad y de los aspectos que considera Oportunidades de Mejora.

Como recordatorio se vuelve a indicar la definición del criterio que se está evaluando:

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES

✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	

RESUMEN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	

CRITERIO 7 – RESULTADOS EN LAS PERSONAS

La definición del criterio según el Modelo EFQM de Excelencia es la siguiente:

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que la integran.

Los subcriterios de que consta según el Modelo EFQM de Excelencia son los siguientes:

- 7a Medidas de percepción, sobre aspectos o temas relacionados con:
 - Motivación
 - Satisfacción del personal

- 7b Indicadores de rendimiento, sobre aspectos o temas relacionados con:
 - Logros alcanzados en temas relacionados con las personas
 - Motivación e implicación del personal
 - Satisfacción del personal
 - Servicios que la unidad proporciona al personal

Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:

Las personas a las que se hace referencia son los empleados de la unidad, cualquiera que sea su situación (funcionarios, personal laboral, interinos, personal en prácticas, etc.) y otras personas que prestan servicios directa o indirectamente a los clientes/ciudadanos.

El concepto “Personas” engloba, por tanto, a todos los grupos de empleados y voluntarios, alguno de los cuales puede necesitar una ayuda especial para alcanzar su pleno potencial en el trabajo.

Las dos afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren, por orden, a los dos subcriterios mencionados. Las afirmaciones están adaptadas en lo posible a los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, manteniendo el rigor del método de la autoevaluación en todo momento.

Pregunta 1 del Criterio 7:

La unidad dispone de medidas de la percepción de sus personas y alcanza resultados excelentes respecto a dicha percepción.

Aclaraciones:

Estas medidas se refieren a la percepción del personal de la Unidad sobre aspectos tales como:

- La Motivación (comunicación, desarrollo profesional, reconocimiento, formación...).
- La Satisfacción (instalaciones y servicios, seguridad e higiene, entorno de trabajo...).

Las medidas de percepción pueden realizarse mediante encuestas, entrevistas, grupos focales...

RESUMEN DE MEDIDAS

A continuación señale o referencie las medidas implantadas en la unidad en relación a la pregunta

Nota: si no ha identificado ninguna medida al respecto en el apartado anterior debe responder que "no se realizan medidas" en el apartado siguiente de Ámbito de Aplicación.

Evalúe a continuación el nivel de excelencia conseguido en su unidad en relación a la pregunta:

ÁMBITO DE APLICACIÓN

No se realizan medidas o éstas son anecdóticas.	<input type="checkbox"/> (1)
Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos/personas relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos/personas relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos/personas relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos/personas relevantes.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe puntuar los apartados de tendencias, objetivos, comparaciones y causas. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

TENDENCIAS

No hay tendencias positivas ni rendimiento satisfactorio.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 25% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 50% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 75% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>

OBJETIVOS

No se han definido objetivos o éstos no son adecuados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en todos los resultados.	<input type="checkbox"/>

COMPARACIONES

No hay comparaciones con otras organizaciones o éstas son anecdóticas.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 100% de los resultados.	<input type="checkbox"/>

CAUSAS

No hay evidencias de que los resultados tengan una relación causa-efecto con el enfoque.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en todos los resultados.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justificar resumidamente su evaluación (ámbito de aplicación, tendencias, comparaciones, objetivos y causas) mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 2 del Criterio 7:

La unidad dispone de indicadores de rendimiento en relación a sus personas y alcanza resultados excelentes respecto a dichas medidas.

Aclaraciones:

Los indicadores de rendimiento son medidas internas que utiliza la unidad para supervisar, entender, predecir y mejorar sus resultados en relación a su personal, así como para anticipar su percepción.

Dichos indicadores pueden hacer referencia a:

- Logros del personal y de los equipos.
- Motivación.
- Satisfacción.
- Servicios de la unidad al personal.

Ejemplos de indicadores de rendimiento podrían ser: horas de formación por empleado, porcentaje de personas que participan en actividades de la Unidad...

RESUMEN DE INDICADORES

A continuación señale o referencie los indicadores implantados en la unidad en relación a la pregunta

--

Nota: si no ha identificado ningún indicador al respecto en el apartado anterior debe responder que "no se realizan medidas" en el apartado siguiente de Ámbito de Aplicación.

Evalúe a continuación el nivel de excelencia conseguido en su unidad en relación a la pregunta:

ÁMBITO DE APLICACIÓN

No se realizan medidas o éstas son anecdóticas.	<input type="checkbox"/> (1)
Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos/personas relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos/personas relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos/personas relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos/personas relevantes.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe puntuar los apartados de tendencias, objetivos, comparaciones y causas. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

TENDENCIAS

No hay tendencias positivas ni rendimiento satisfactorio.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 25% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 50% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 75% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>

OBJETIVOS

No se han definido objetivos o éstos no son adecuados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en todos los resultados.	<input type="checkbox"/>

COMPARACIONES

No hay comparaciones con otras organizaciones o éstas son anecdóticas.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 100% de los resultados.	<input type="checkbox"/>

CAUSAS

No hay evidencias de que los resultados tengan una relación causa-efecto con el enfoque.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en todos los resultados.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justificar resumidamente su evaluación (ámbito de aplicación, tendencias, comparaciones, objetivos y causas) mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL CRITERIO 7 DE RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Una vez que ha evaluado todos los aspectos correspondientes a este criterio, se le pide que, considerando el criterio en su globalidad, haga un resumen de los aspectos que considera Puntos Fuertes en su Unidad y de los aspectos que considera Oportunidades de Mejora.

Como recordatorio se vuelve a indicar la definición del criterio que se está evaluando:

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES

✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	

RESUMEN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	

CRITERIO 8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

La definición del criterio según el Modelo EFQM de Excelencia es la siguiente:

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

Los subcriterios de que consta según el Modelo EFQM de Excelencia son los siguientes:

- 8a Medidas de percepción, sobre aspectos o temas relacionados con:
 - Imagen general
 - Actividades como miembro responsable de la sociedad
 - Implicación en la comunidad donde opera
 - Actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias y daños provocados por sus actividades durante el ciclo de vida de sus productos y/o servicios
- 8b Indicadores de rendimiento, sobre aspectos o temas relacionados con:
 - Tratamiento de los cambios en los niveles de empleo
 - Relaciones con las autoridades
 - Felicitaciones y premios recibidos

Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:

Se trata de medir el impacto de la Unidad en la sociedad, entendiendo por sociedad aquellos grupos de interés que (no siendo clientes ni el personal propio) respecto a los cuales interesa obtener resultados. Para una Unidad Organizativa podrían constituir grupos de interés en relación a la sociedad: la sociedad en general, estudiantes, la vecindad, asociaciones profesionales...

Este criterio se centra en el análisis del impacto social, ambiental, de seguridad laboral, etc. que tiene la unidad en relación con la comunidad a la que sirve, su área de influencia y otros organismos públicos y privados a los que afecta. Se evalúa también la colaboración de la unidad en actividades filantrópicas, la relación con otras autoridades, su ética y responsabilidad social.

Las dos afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren, por orden, a los dos subcriterios mencionados. Las afirmaciones están adaptadas en lo posible a los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, manteniendo el rigor del



CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN



método de la autoevaluación en todo momento.

Pregunta 1 del Criterio 8:

La unidad dispone de medidas de la percepción de la sociedad y alcanza resultados excelentes respecto a dicha percepción.

Aclaraciones:

Estas medidas se refieren a la percepción que tiene la sociedad de la unidad, y se obtiene, por ejemplo, de encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades de la Administración. Las medidas de percepción pueden hacer referencia a aspectos relacionados con:

- Imagen general de la Unidad.
- Actividades de la Unidad como miembro responsable de la sociedad.
- Implicación de la Unidad en las comunidades en las que opera.
- Las actividades para reducir las molestias y daños generados.

RESUMEN DE MEDIDAS

A continuación señale o referencie las medidas implantadas en la unidad en relación a la pregunta

--

Nota: si no ha identificado ninguna medida al respecto en el apartado anterior debe responder que "no se realizan medidas" en el apartado siguiente de Ámbito de Aplicación.

Evalúe a continuación el nivel de excelencia conseguido en su unidad en relación a la pregunta:

ÁMBITO DE APLICACIÓN

No se realizan medidas o éstas son anecdóticas.	<input type="checkbox"/> (1)
Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos/ segmentos de la sociedad relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos/ segmentos de la sociedad relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos/ segmentos de la sociedad relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos/ segmentos de la sociedad relevantes.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe puntuar los apartados de tendencias, objetivos, comparaciones y causas. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

TENDENCIAS

No hay tendencias positivas ni rendimiento satisfactorio.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 25% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 50% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 75% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>

OBJETIVOS

No se han definido objetivos o éstos no son adecuados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en todos los resultados.	<input type="checkbox"/>

COMPARACIONES

No hay comparaciones con otras organizaciones o éstas son anecdóticas.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 100% de los resultados.	<input type="checkbox"/>

CAUSAS

No hay evidencias de que los resultados tengan una relación causa-efecto con el enfoque.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en todos los resultados.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justificar resumidamente su evaluación (ámbito de aplicación, tendencias, comparaciones, objetivos y causas) mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 2 del Criterio 8:

La unidad dispone de indicadores de rendimiento en relación a la sociedad y alcanza resultados excelentes respecto a dichas medidas.

Aclaraciones:

Los indicadores de rendimiento son medidas internas que utiliza la unidad para supervisar, entender, predecir y mejorar sus resultados en relación a la sociedad, así como para anticipar su percepción. Dichos indicadores pueden hacer referencia a:

- Cambios en los niveles de empleo.
- Relaciones con las autoridades.
- Felicitaciones y premios.

RESUMEN DE INDICADORES

A continuación señale o referencie los indicadores implantados en la unidad en relación a la pregunta

--

Nota: si no ha identificado ningún indicador al respecto en el apartado anterior debe responder que "no se realizan medidas" en el apartado siguiente de Ámbito de Aplicación.

Evalúe a continuación el nivel de excelencia conseguido en su unidad en relación a la pregunta:

ÁMBITO DE APLICACIÓN

No se realizan medidas o éstas son anecdóticas.	<input type="checkbox"/> (1)
Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos/ segmentos de la sociedad relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos/ segmentos de la sociedad relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos/ segmentos de la sociedad relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos/ segmentos de la sociedad relevantes.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe puntuar los apartados de tendencias, objetivos, comparaciones y causas. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

TENDENCIAS

No hay tendencias positivas ni rendimiento satisfactorio.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 25% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 50% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 75% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>

OBJETIVOS

No se han definido objetivos o éstos no son adecuados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en todos los resultados.	<input type="checkbox"/>

COMPARACIONES

No hay comparaciones con otras organizaciones o éstas son anecdóticas.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 100% de los resultados.	<input type="checkbox"/>

CAUSAS

No hay evidencias de que los resultados tengan una relación causa-efecto con el enfoque.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en todos los resultados.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justificar resumidamente su evaluación (ámbito de aplicación, tendencias, comparaciones, objetivos y causas) mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL CRITERIO 8 DE RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Una vez que ha evaluado todos los aspectos correspondientes a este criterio, se le pide que, considerando el criterio en su globalidad, haga un resumen de los aspectos que considera Puntos Fuertes en su Unidad y de los aspectos que considera Oportunidades de Mejora.

Como recordatorio se vuelve a indicar la definición del criterio que se está evaluando:

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES

✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	

RESUMEN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	

CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE

La definición del criterio según el Modelo EFQM de Excelencia es la siguiente:

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

Los subcriterios de que consta según el Modelo EFQM de Excelencia son los siguientes:

- 9a Resultados clave del rendimiento de la Organización en aspectos o temas relacionados con:
 - Resultados económicos, financieros y presupuestarios
 - Resultados no económicos.
- 9b Indicadores clave de rendimiento de la Organización en aspectos o temas de índole:
 - Económico, financiero y presupuestario.
 - No económicos.

Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:

En el apartado 9.a. se hace referencia a los resultados económicos y no económicos relativos al cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos de la unidad (excluyendo los resultados en clientes, personas y sociedad), es decir, de aquellos logros que la unidad considera esenciales para medir su éxito a corto, medio y largo plazo. Muchos de estos resultados son los que las Unidades Organizativas reflejan en sus Memorias Anuales.

En el apartado 9.b. se contemplan otras medidas que utiliza la unidad para supervisar y entender los procesos y predecir y mejorar los resultados del apartado 9.a. (p.e. indicadores de proceso, indicadores de mantenimiento, indicadores tecnológicos, indicadores económicos, resultados de las alianzas, etc.).

Las dos afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren, por orden, a los dos subcriterios mencionados. Las afirmaciones están adaptadas en lo posible a los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, manteniendo el rigor del método de la autoevaluación en todo momento.

Pregunta 1 del Criterio 9:

La unidad dispone de medidas de los resultados clave su rendimiento y alcanza resultados excelentes respecto a dicha percepción.

Aclaraciones:

Se hace referencia a aquellas medidas económicas y no económicas esenciales para medir el éxito de la unidad a corto, medio y largo plazo. Es decir se trata de la medición de:

- *El cumplimiento de la Misión, Visión, Política, Estrategia y Objetivos de la Unidad.*
- *El uso eficaz y eficiente de los recursos económico-presupuestarios.*

RESUMEN DE MEDIDAS

A continuación señale o referencie las medidas implantadas en la unidad en relación a la pregunta

Nota: si no ha identificado ninguna medida al respecto en el apartado anterior debe responder que "no se realizan medidas" en el apartado siguiente de Ámbito de Aplicación.

Evalúe a continuación el nivel de excelencia conseguido en su unidad en relación a la pregunta:

ÁMBITO DE APLICACIÓN

No se realizan medidas o éstas son anecdóticas.	<input type="checkbox"/> (1)
Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe puntuar los apartados de tendencias, objetivos, comparaciones y causas. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

TENDENCIAS

No hay tendencias positivas ni rendimiento satisfactorio.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 25% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 50% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 75% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>

OBJETIVOS

No se han definido objetivos o éstos no son adecuados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en todos los resultados.	<input type="checkbox"/>

COMPARACIONES

No hay comparaciones con otras organizaciones o éstas son anecdóticas.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 100% de los resultados.	<input type="checkbox"/>

CAUSAS

No hay evidencias de que los resultados tengan una relación causa-efecto con el enfoque.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en todos los resultados.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justificar resumidamente su evaluación (ámbito de aplicación, tendencias, comparaciones, objetivos y causas) mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

Pregunta 2 del Criterio 9:

La unidad dispone de indicadores clave del rendimiento de la Unidad y alcanza resultados excelentes respecto a dichas medidas.

Aclaraciones:

Los indicadores clave de rendimiento son aquellas medidas operativas utilizadas para supervisar y entender los procesos y predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la Unidad.

Dichos indicadores pueden hacer referencia a:

- Medidas económicas (costes, tesorería...).
- Medidas no económicas:
 - o Medidas de los procesos (indicadores de rendimiento, indicadores de duración de ciclo...).
 - o Resultados de las alianzas (número de alianzas, valor añadido de las alianzas, mejoras logradas...).
 - o Medidas relacionadas con los edificios, instalaciones, materiales, tecnologías, información... (índices de averías en los equipos, accesibilidad de la información...).

RESUMEN DE INDICADORES

A continuación señale o referencie los indicadores implantados en la unidad en relación a la pregunta

Nota: si no ha identificado ningún indicador al respecto en el apartado anterior debe responder que "no se realizan medidas" en el apartado siguiente de Ámbito de Aplicación.

Evalúe a continuación el nivel de excelencia conseguido en su unidad en relación a la pregunta:

ÁMBITO DE APLICACIÓN

No se realizan medidas o éstas son anecdóticas.	<input type="checkbox"/> (1)
Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>
Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>

(1) En este caso no debe puntuar los apartados de tendencias, objetivos, comparaciones y causas. Límitese a justificar su respuesta en el apartado evidencias y pase a la pregunta siguiente.

TENDENCIAS

No hay tendencias positivas ni rendimiento satisfactorio.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 25% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 50% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 75% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>

OBJETIVOS

No se han definido objetivos o éstos no son adecuados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en todos los resultados.	<input type="checkbox"/>

COMPARACIONES

No hay comparaciones con otras organizaciones o éstas son anecdóticas.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 100% de los resultados.	<input type="checkbox"/>

CAUSAS

No hay evidencias de que los resultados tengan una relación causa-efecto con el enfoque.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en todos los resultados.	<input type="checkbox"/>

EVIDENCIAS

Justificar resumidamente su evaluación (ámbito de aplicación, tendencias, comparaciones, objetivos y causas) mediante aquellas evidencias y observaciones que considere de interés.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL CRITERIO 9 DE RESULTADOS CLAVE

Una vez que ha evaluado todos los aspectos correspondientes a este criterio, se le pide que, considerando el criterio en su globalidad, haga un resumen de los aspectos que considera Puntos Fuertes en su Unidad y de los aspectos que considera Oportunidades de Mejora.

Como recordatorio se vuelve a indicar la definición del criterio que se está evaluando:

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES

✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	

RESUMEN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	

4. GLOSARIO DE TÉRMINOS

a

Alianzas: Relaciones de colaboración o cooperación con otros organismos u organizaciones tanto públicas como privadas cuyo fin es producir un bien mutuo y que repercute en crear valor añadido para el cliente. No siempre hay que reconocer en un proveedor habitual a un colaborador/asociado, puede que sea una mera relación contractual.

Aprendizaje: La adquisición y comprensión de información que puede conducir a la mejora o al cambio. Ejemplos de actividades de aprendizaje grupales son el benchmarking (comparaciones), las evaluaciones y/o auditorías internas y externas y la elaboración de mejores prácticas. Ejemplos de aprendizaje individual son la formación y la cualificación personal.

Área de Mejora: Elementos susceptibles de ser mejorados dentro de la unidad con respecto a un criterio definido en el Modelo. Podrán existir áreas de mejora en relación con el liderazgo, política y estrategia, resultados en la sociedad, etc.

Autoevaluación: Es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una unidad comparados con el *Modelo EFQM de Excelencia* de Excelencia. En definitiva es una reflexión ordenada, según unos criterios establecidos para detectar buenas prácticas y áreas susceptibles de ser mejoradas dentro de la gestión de la unidad.

Los productos resultantes de un proceso de *autoevaluación* son:

- Informe de puntos fuertes y áreas de mejora, que serán el punto de partida para iniciar los planes de mejora
- Puntuación numérica según el *Modelo EFQM de Excelencia*, que sirve para tener una referencia física y manejable de en qué grado excelencia se encuentra la gestión de la unidad

b

Benchmarking: Proceso continuado y analítico para medir de forma sistemática las actividades, procesos, operaciones y prácticas de la unidad frente a otras administraciones públicas o unidades reconocidas como líderes o excelentes.

c

Calidad: Conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisfacen las necesidades establecidas del cliente.

Cadena de Valor: Valor que generan las actividades y procesos al producto, servicio o a cualquier Grupo de Interés.

Carta de Servicios: Documento a través del cual la unidad comunica e informa públicamente a la sociedad o a clientes internos sobre los servicios que se prestan y los compromisos de calidad para los mismos.

Cliente: Cualquiera que utilice o demande los servicios prestados por la unidad. Los clientes pueden ser externos a la Administración, como es el caso de los ciudadanos que usan/reciben productos o servicios, o internos, si los que usan/reciben el producto o servicio son unidades de la propia Administración. No debe confundirse el concepto de Cliente con el de Sociedad en general. En el *Modelo EFQM de Excelencia* para la Administración Pública entran dentro de esta categoría, por ejemplo, los usuarios de los servicios, los contribuyentes, los abonados, etc.

Comunicación: Flujo de información que circula entre las diferentes personas y áreas de la unidad. Se suele hablar, según los niveles jerárquicos por los que fluya la información, de:

- Comunicación vertical:
 - Comunicación ascendente.

- Comunicación descendente.

Comunicación horizontal.

Creatividad: La generación de ideas que da lugar a prácticas de trabajo y/o productos y servicios nuevos o mejorados.

Cuadro de mando integral: El cuadro de mando integral es una técnica que utiliza indicadores para evaluar una organización desde diferentes puntos de vista estratégicos. El modelo se basa fundamentalmente en la importancia de mantener un equilibrio entre metas a corto y largo plazo, estabilidad y cambio, así como en procesos internos y las relaciones con los interesados externos.

Cultura de la unidad: El conjunto de comportamientos, principios éticos y valores que los miembros de la unidad transmiten, practican y refuerzan. Por ejemplo: la confianza entre el personal puede ser uno de los valores de la unidad.

d

Despliegue: Grado en que las actividades que la unidad realiza se llevan a efecto en todo su potencial y en todas las áreas que sean relevantes. Es una de las fases del esquema lógico *REDER*.

e

Eficacia: Grado de consecución de los objetivos fijados. Se mide comparando los resultados obtenidos frente a los previstos independientemente de los recursos utilizados para alcanzarlos.

Eficiencia: Consiste en conseguir la eficacia consumiendo los mínimos recursos posibles.

EFQM: European Foundation for Quality Management. Fundación Europea para la Calidad en la Gestión.

Empowerment (Asunción de responsabilidades / Facultamiento): Proceso por el cual se proporciona mayor capacidad de influencia a un grupo de personas (p.e. a los ciudadanos o a los empleados) a través de su participación en el proceso de toma de decisiones, cediendo autonomía, etc.

Enfoque: Indica lo que una unidad ha planificado hacer y las razones para ello. En una unidad considerada excelente, el enfoque estará, por una parte, sólidamente fundamentado, es decir, tendrá una lógica clara, procesos bien definidos y desarrollados y una clara orientación hacia las necesidades de todos los grupos de interés; y por otra, estará integrado, es decir, apoyará la política y estrategia y cuando así convenga, estará vinculado a otros enfoques. Es una de las fases del esquema lógico *REDER*.

Estrategia de la unidad: La estrategia es el modo en que la unidad implanta su Misión y Visión, basándose en las necesidades de los grupos de interés más importantes y con el apoyo de políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes. La estrategia marca la línea de acción, a largo plazo, más adecuada para optimizar los resultados y que comprende la definición de los medios, los recursos necesarios, los objetivos propósitos o metas y planes para alcanzarlos, de tal manera que se definan los servicios/productos que prestará la unidad y la manera de prestarlos.

Evaluación y Revisión: Se aborda aquí lo que hace una unidad para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque. En una unidad considerada excelente el enfoque y su despliegue estarán sujetos a mediciones regulares y se realizarán actividades de aprendizaje, empleándose el resultado de ello para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras. Es una de las fases del esquema lógico *REDER*.

Excelencia: Prácticas sobresalientes en la gestión de la unidad y logro de los resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: orientación al cliente, orientación hacia los resultados, liderazgo y coherencia, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora, desarrollo de alianzas y responsabilidad social de la unidad.

f

Factores Críticos de Éxito: Condiciones que deben darse para que pueda alcanzarse el objetivo estratégico que se busca y sin las cuales no se conseguiría. Elementos de los

cuales depende que la unidad consiga o no sus objetivos.

Flujograma: Representación gráfica de un proceso.

g

Gestión de Calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una unidad en lo relativo a la calidad. Generalmente incluye el establecimiento de la política y los objetivos de la calidad, la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad.

Gestión del cambio: La gestión del cambio entraña tanto la generación de los cambios necesarios en una organización como el dominio de su dinámica mediante la organización, la implantación y el apoyo al cambio.

Gestión del conocimiento: La forma mediante la cual, una unidad desarrolla su capacidad de hacer explícito y accesible todo el conocimiento (capital intelectual) que posee. En definitiva, cómo convertir el conocimiento “individual” en conocimiento “colectivo” o estructural.

Gestión por procesos: La gestión por procesos consiste en la identificación y gestión de los procesos necesarios para llevar a efecto la política, estrategia, planes y objetivos de la unidad, incluyendo, en esta gestión y entre otras, las siguientes actividades: asignación de propietarios de los procesos, implantación de sistemas normalizados para la gestión de los procesos (sistemas de gestión de calidad, sistemas de gestión medioambiental, etc.), establecimiento de objetivos y sistemas de medición para la evaluación de los resultados obtenidos, así como el análisis y mejora de los mismos.

Grupos de Interés: Se refiere a las personas, organizaciones, administraciones u otras unidades de la propia administración que tienen un interés económico o de otro tipo en las actividades y en el rendimiento de la unidad. Los grupos de interés incluyen clientes, otras unidades o administraciones públicas, proveedores, colaboradores y asociados, personal y sociedad en general.

Grupo de Mejora: Grupo de personas organizado como un sistema participativo de gestión mediante el cual los empleados públicos que los integran analizan causas, dan sugerencias, aportan ideas y proponen medidas específicas en relación con la mejora de la calidad de los servicios públicos sobre los que desarrollen su trabajo.

La Dirección determina quiénes son sus miembros y cuál es el tema a resolver. Normalmente el trabajo de este Grupo incluye la revisión de aspectos de la gestión que afectan a varias áreas de la unidad. Son grupos formales, interfuncionales, verticales, temporales y a tiempo parcial.

i

Indicador: Expresión cuantitativa que permite predecir o evaluar el grado de cumplimiento de requisitos y objetivos. Los indicadores se utilizan para realizar un seguimiento de la eficacia de cualquier aspecto de la gestión.

A continuación se indican algunas denominaciones utilizadas para diferentes tipos de indicadores:

- Indicadores de eficacia y de eficiencia: Miden la eficacia o la eficiencia con la que se alcanzan los objetivos.
- Indicadores de calidad: Miden el cumplimiento de objetivos y requisitos de calidad.
- Indicadores impulsores: Son medidas que permiten predecir resultados futuros (p.e. el número de ofertas puede predecir las ventas).
- Indicadores de proceso: Son indicadores impulsores que hacen referencia al rendimiento de un proceso.
- Indicadores arrastrados: Son medidas de resultados finales (p.e. la percepción de los clientes).
- Indicadores de rendimiento: Son medidas internas que utiliza la unidad para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento.
- Indicadores o medidas de percepción: Son medidas de la percepción de los grupos de interés sobre la unidad.

Todas estas definiciones son complementarias. El modelo incluye los indicadores o medidas de percepción en los subcriterios 6.a., 7.a. y 8.a. y los indicadores de rendimiento en los subcriterios 6.b., 7.b. y 8.b.

Innovación: Traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas e interacciones sociales.

ISO 9000: Familia de normas internacionales que definen los principales elementos que constituyen un sistema de gestión de calidad.

ISO 14000: Familia de normas internacionales que definen los principales elementos que constituyen un sistema de gestión medioambiental.

l

Líderes: Aquellas personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés en la unidad. Entre los líderes están el equipo de dirección, los demás directivos y todos aquellos que dirigen equipos o participan de la función de liderazgo.

m

Mapa de procesos: Representación gráfica del conjunto de procesos de la unidad. Muestra la relación entre dichos procesos.

Mejora continua: Ciclo de cuatro fases que debería acompañar a toda mejora que afronta la unidad en el día a día:

- Planificar lo que se va a hacer.
- Hacer aquello que se ha planificado.
- Revisar lo que se ha realizado.
- Introducir las mejoras necesarias para corregir desviaciones o mejorar el proceso.

Mejor Práctica: Actividad de mejora desarrollada con el propósito de aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos mediante la adopción de las mejores de llevar a cabo las actividades y procesos.

Misión: Declaración que describe el propósito o razón de ser de una unidad. Describe porqué existe la unidad. Para su formulación se debe responder a preguntas tales como:

- ¿Quiénes somos y cuál es la razón de ser del negocio o función de esta unidad?
- ¿Qué propósito justifica la actividad permanente de esta unidad?
- ¿Para quién se hace y cómo se va a conseguir la presente misión?

Modelo EFQM de Excelencia: El *Modelo EFQM de Excelencia* es un marco de trabajo que no es obligatorio, dirigido a enfocar a las organizaciones a la Excelencia.

Los resultados excelentes de una Organización (Criterios Resultados) se consiguen mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, el cual se hará posible a través de las Personas, las Alianzas y Recursos y la implantación de los Procesos adecuados (Criterios Agentes)

Las organizaciones pueden autoevaluarse conforme al modelo para detectar oportunidades de mejora.

Motivación: Disposición del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo.

n

Necesidades de los clientes: Aquellos deseos de los clientes que se deben satisfacer con las características de producto, de los bienes y de los servicios ofrecidos.

Norma: Es un documento técnico con las siguientes características:

- Contiene especificaciones técnicas de aplicación voluntaria.
- Es elaborada por consenso de las partes interesadas.
- Está basada en los resultados de la experiencia y el desarrollo tecnológico.
- Es aprobada por un organismo nacional, regional o internacional de normalización reconocido.
- Está disponible al público.

Una norma ofrece un lenguaje común de comunicación entre las empresas, la Administración y los usuarios y consumidores, establece un equilibrio socioeconómico entre los distintos agentes que participan en las transacciones comerciales, base de cualquier economía de mercado, y es un patrón necesario de confianza entre cliente y proveedor.

O

Objetivo: Finalidad a la que una organización dedica recursos y esfuerzos, ligado a la estrategia empresarial. Valor numérico que pretende ser alcanzado. Propósito al que se asocian acciones y responsables para su logro, así como indicadores que midan su grado de cumplimiento.

- Objetivo de calidad: Una meta de calidad a la que se apunta.
- Objetivo estratégico: Se trata de un mensaje de tipo cualitativo que describe cual es la situación a la que se aspira. Normalmente es el resultado de la fase de gestión de políticas.

p

Percepción: La opinión de un individuo o grupo de personas. El *Modelo EFQM de Excelencia* de Excelencia incluye la medida de la percepción de los diferentes grupos de interés de la unidad.

Personas: La totalidad de los empleados en la unidad, incluidos los contratados a tiempo completo o parcial, los temporales y los sujetos a contratos específicos.

Plan: Descripción de acciones a acometer y de recursos implicados, o exposición del estado de cosas en un área de gestión en un horizonte temporal determinado.

Política: Describe los marcos de referencia en los que debe actuar la unidad. Apoya la consecución de la estrategia de la unidad.

Principios éticos: Normas morales que adopta la unidad y por las cuales se guía.

Procedimiento: Recopilación del objetivo, alcance, responsabilidades y forma de realizar determinadas actividades de la gestión en la unidad. Puede estar documentada por escrito o ser una práctica histórica no documentada.

Proceso: Conjunto de actividades sistemáticas, repetitivas e interrelacionadas que convierten entradas en salidas que generan valor añadido para el cliente.

Proceso clave: Son los procesos que afectan más significativamente a la consecución de la política y estrategia de la unidad.

Programa: Conjunto de acciones encaminadas a alcanzar un objetivo estratégico, y al que se asignan recursos humanos y económicos así como fechas de cumplimiento.

Propietario del proceso: Persona responsable de la totalidad del proceso que está facultada para tomar decisiones, resolver problemas que surjan, incluyendo la asignación de los recursos necesarios dentro del margen existente, y asegurar la mejora continua del mismo.

Punto Fuerte: Elementos de la gestión o de los resultados en la unidad que pueden considerarse que están en línea con los conceptos de excelencia y pueden ser referencia para otras áreas o unidades.

r

Recursos: Conjunto de medios necesarios que hacen posible la transformación de unas materias primas en productos terminados, o de unas ideas y conocimientos en la prestación de servicios. En el Modelo Europeo los recursos abarcan los materiales, equipos, instalaciones, conocimientos, información, tecnología y recursos económicos, pero no incluye los recursos humanos (personas).

REDER: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Es el esquema utilizado en el Modelo EFQM de Excelencia para evaluar o autoevaluar una unidad.

Responsabilidad Social de la unidad: Políticas y prácticas para medir y gestionar el impacto social y medioambiental de la unidad, su reputación y la comunicación con la sociedad.

Resultados: Es una las fases del esquema lógico *REDER*. Este elemento se ocupa de los logros alcanzados por una unidad. Los resultados, en una unidad considerada excelente mostrarán tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido, los objetivos serán adecuados y se alcanzarán, y el rendimiento será bueno comparado con el de otras organizaciones y será consecuencia de los enfoques. Además, el ámbito de aplicación de los resultados abordará las áreas relevantes.

Resultados Clave: Son aquellos resultados que la unidad debe alcanzar (Misión, Visión, Objetivos, Resultados económicos...) y que no hacen referencia a clientes, personas o sociedad.

S

Sistema de calidad: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de calidad.

Sistema de gestión: Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la unidad realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

Sociedad: Todos aquellos a quienes afecta la unidad, o se creen afectados por ella, a excepción de las personas que trabajan en dicha unidad, sus clientes, dueños o accionistas y aliados.

U

Usuario: En los servicios públicos se ha utilizado tradicionalmente el concepto de usuario en referencia a la persona que utiliza dichos servicios. En el *Modelo EFQM de Excelencia*, el usuario es uno de los tipos de clientes que tiene la Administración Pública.

V

Valores: Conjunto de conocimientos y expectativas que describen cuál es el comportamiento y cualidades esenciales de las personas de la unidad y sobre los que se basan el conjunto de relaciones profesionales. Por ejemplo:

- Franqueza, apoyo, lealtad en las relaciones.
- Se pretende alcanzar la eficacia y la eficiencia máximas en todas las actividades.
- Respeto y confianza en las personas.
- Innovación tecnológica, liderazgo, participación, orientación al cliente.

Visión: Declaración en la que se describe cómo desea ser la unidad en el futuro.

Pretende describir el tipo y modelo de unidad que se aspira ser en el futuro teniendo en cuenta cómo se desea que la vean sus clientes y la sociedad en su conjunto, lo cual condiciona el tipo de unidad que debe ser en la actualidad si se pretende alcanzar el objetivo anterior.